Niveau(x) d'enseignement: 3 Numéro EDUQ : 8270729
Centre d'intérêt: 260

Carducci-Geoffrion, Mireille.

L'intégration des élèves en difficulté par l'individualisation de l'enseignement, par la personnalisation de l'apprentissage : modèle de service au deuxième cycle du primaire / Mireille Carducci-Geoffrion, Jean-Paul Morez. -- Montréal : Commission des écoles catholiques de Montréal, Comité d'organisation des modèles de service en appoint et transition, 1980.
232 f. ; 28 cm.

Notes bibliographiques au bas des p.

Cote Dewey: 371.9'043/C2681 Cote LC: LC/4704

Descripteur(s): *Difficulté d'apprentissage *Adaptation scolaire *Modèle *Population étudiante *Enseignement individualisé *Enseignement personnalisé *Apprentissage *Intégration scolaire *Primaire (Niveau)

Identificateur(s) de nom: *COMSAT

Identificateur(s) de sujet: *Rythme d'apprentissage

Modèle de service qui a pour objectif de conduire par étapes à l'individualisation de l'enseignement et à la personnalisation de l'apprentissage pour tous les élèves du deuxième cycle du primaire. Cette approche facilite le respect du rythme d'apprentissage propre à chaque élève; elle rend donc possible l'intégration des élèves qui présentent des difficultés d'adaptation et d'apprentissage dans la classe régulière, afin de faciliter leur passage au secondaire I sans qu'ils soient marginalisés.

Après avoir décrit la clientèle, le document précise les objectifs visés par le modèle quant au développement physique, affectif, intellectuel, moral et religieux, puis il décrit les approches méthodologiques et l'instrumentation. Il aborde ensuite la question de l'organisation fonctionnelle du milieu sous trois aspects: les orientations, la gestion des services et le personnel. Il propose enfin une stratégie et des étapes d'implantation du modèle.

Type de document: d
Région(s) administrative(s): 063
Auteur de l'analyse: jr

E D U Q 8270729

L'INTEGRATION DES ELEVES EN DIFFICULTE

PAR L'INDIVIDUALISATION DE L'ENSEIGNEMENT
PAR LA PERSONNALISATION DE L'APPRENTISSAGE

MODELE DE SERVICE AU DEUXIEME CYCLE DU PRIMAIRE

La Commission des écoles catholiques de Montréal
Service de l'adaptation
Division des ressources et du développement
COMSAT 79-80
Juillet 1980.

L'INTEGRATION DES ELEVES EN DIFFICULTE

par l'individualisation de l'enseignement
par la personnalisation de l'apprentissage

Modèle de service au deuxième cycle du primaire

. analyse de la situation actuelle
. recherche d'un rationnel d'intervention
. opérationnalisation du modèle proposé

Mireille Carducci-Geoffrion

Jean-Paul Mourez

La Commission des écoles catholiques de Montréal
Service de l'adaptation
Division des ressources et du développement
COMSAT 79-80
Juillet 1980.

TABLE DES MATIERES

1. BUTS GENERAUX VISES PAR LE MODELE 7

A. Objectif général 9
B. Sous-objectifs 9

2. PRINCIPES PEDAGOGIQUES SOUS-TENDANT LE MODELE 11

A. Non-marginalisation 13
B. Développement intégral 13
C. Individualisation 14
D. Personnalisation 15

3. DESCRIPTION DE LA CLIENTELE 17

A. Développement personnel

1. Développement physique 21
2. Développement affectif 24
3. Développement intellectuel et cognitif 25
4. Développement moral et religieux 27

B. Développement social 29

4. L'ACTE EDUCATIF 31

A. Objectifs visés 34
B. Approche méthodologique 40
Approche fermée 41

1. Définition d'objectifs 46
2. Evaluation diagnostique 49
3. Elaboration de programmations 51
4. Application d'interventions individualisées 54
5. L'évaluation formative 60

Approche ouverte 68

1. Mise en situation 76
2. Formulation d'un problème 78
3. Conception de projets 80
4. Planification d'action 82
5. Expression et évaluation 83

C. Instrumentation 88
1. Budget 88
2. Matériel didactique 89
3. Organisation du local 91
4. Maquette horaire 91
5. Dossier de l'élève 91

5. ORGANISATION FONCTIONNELLE DU MILIEU 97

A. Orientations 99
B. Gestion des Services 100
1. Leadership 101
2. Style de gestion 102
3. Coordination 102
4. Identification des besoins 02
5. Planification des services 102
6. Communication verticale 103
7. Communication horizontale 103
8. Evaluation des fonctions 103
C. Personnel 106
1. Evaluation 106
2. Affectation 107
3. Utilisation 107
4. Formation continue 108
Formation des enseignants 110
Formation des cadres et professionnels 111

6. OPERATIONNALISATION 115

A. Tableau-synthèse 117
1. Recommandations 117
2. Stratégie d'implantation 117
3. Agents et ressources 117
4. Perfectionnement requis 117
B. Plan d'implantation 157
1. Préambule 157
2. Plan quinquennal 159

ANNEXES

Annexe 1 - Le Projet éducatif 165
Annexe 2 - Le Conseil d'orientation 175
Annexe 3 - Le Manuel d'information 179
Annexe 4 - Le rôle des intervenants 187
L'enseignant 189
L'aide pédagogique 203
Le directeur d'école 217
Le professionnel non-enseignant 227

I. BUTS GENERAUX VISES PAR LE MODELE.

1. BUTS GENERAUX VISES PAR LE MODELE

a) objectif général:

Offrir aux élèves du 2ième cycle du primaire qui présentent des difficultés d'adaptation et d'apprentissage des services éducatifs permettant de répondre à leurs besoins dans la classe régulière afin de faciliter leur accès au secondaire I sans être marginalisés.

b) sous-objectifs:

- instrumenter les enseignants du 2ième cycle du primaire à intervenir auprès de leurs élèves en leur offrant un modèle d'organisation, des approches, du matériel et un perfectionnement dans le sens de l'objectif général.
- développer chez ces enseignants, parallèlement à cette instrumentation, des attitudes de respect des différences individuelles, de tolérance et d'acceptation.
- attribuer des rôles d'orientation, d'animation, de formation et de support aux autres intervenants dans le milieu (P.N.E., direction, CPEI ... etc).
- proposer une stratégie et des étapes d'implantation de ce modèle.

2. PRINCIPES PEDAGOGIQUES SOUS-TENDANT LE MODELE.

a- Non marginalisation

b- Développement intégral

c- Individualisation

d- Personnalisation.

2. PRINCIPES PEDAGOGIQUES SOUS-TENDANT LE MODELE

a) Non marginalisation:

Non marginalisation des enfants en difficulté et maintien de ceux-ci dans leur groupe d'âge.

> "L'élève doit bénéficier d'une éducation qui contribue à développer ses facultés ... dans des conditions d'égalité de chances ...". [1]

> "... on offre à chaque enfant la mesure spéciale qui lui est appropriée, soit celle qui lui assure une aide adéquate tout en le maintenant autant que possible dans son milieu familial et dans un milieu scolaire ouvert". [2]

> "On ne peut logiquement préparer un enfant à vivre et réagir adéquatement à un environnement social qui est et restera le sien en le scolarisant en marge de cet environnement. Le souci d'intégration s'impose d'abord en vertu de cette logique élémentaire. On ne peut dissocier l'individu de son milieu". [3]

b) Développement intégral (plans cognitif, socio-affectif, perceptivo-moteur):

Chaque enfant a le droit de développer intégralement toutes ses potentialités à l'intérieur du groupe, d'où:

- poursuite égale d'objectifs tant cognitifs que socio-affectifs et perceptivo-moteurs.
- individualisation de l'enseignement.

---

1 Déclaration des droits de l'enfant, Beyrouth, 1959, principe 7.

2 L'école québécoise, l'enfance en difficulté d'adaptation et d'apprentissage, 1978, p.27.

3 B.R.O., Réorientation des services de l'orthopédagogie à la C.E.C.M., 1975, p.38.

"L'éducation doit viser à développer la personne dans toutes ses dimensions: la personne est corps, intelligence, affectivité." [4]

"Tout enfant à le droit de bénéficier d'un système d'éducation qui favorise le plein épanouissement de sa personnalité..." [5]

"Les élèves en difficulté ont besoin avant tout d'éducateurs qui soient soucieux de développer toutes leurs capacités." [6]

c) Individualisation:

Après évaluation des acquisitions de l'élève (niveau de compétence pré-requis), élaboration d'une programmation individuelle que l'enfant suit à son rythme.

"L'enseignement individualisé consiste à façonner l'enseignement pour qu'il s'adapte à un élève en particulier. Un programme individualisé ne diffère pas nécessairement d'un élève à l'autre, mais il doit être approprié à chacun. Il se fonde sur le principe qu'il n'existe pas de méthode idéale d'enseignement pour tous les élèves, mais que telle méthode est la meilleure pour un élève, alors qu'elle peut ne pas l'être pour un autre." [7]

---

4. L'école québécoise, 1979, p.26 (2.2.1).

5. Loi du ministère de l'Education, (S.R.Q., 1964, chap.233).

6. L'école québécoise, 1978, p.20.

7. Citation tirée de l'article de Madeline Hunter, tiré de Instructor (avril 71) et traduit pour l'Ecole Coopérative, # 16, p.13

d) Personnalisation:

L'approche pédagogique est personnalisée pour répondre aux différences individuelles, aux besoins spécifiques et aux conditions de milieu de chaque élève.

> "Individualiser l'enseignement ne consiste pas simplement à permettre à chacun de travailler individuellement ou de suivre son rythme. Individualiser, c'est avant tout se centrer sur la personne qui apprend, c'est partir de ses interrogations, de ce qu'elle sait et de ce qu'elle cherche à comprendre. L'individualisation s'intéresse davantage aux processus et aux habiletés qu'aux contenus". [8]

---

8. PARE André, Individualiser le perfectionnement, L'école Coopérative, #36, février 77, p. 7

3. DESCRIPTION DE LA CLIENTELE

BESOINS IDENTIFIES :

A-DEVELOPPEMENT PERSONNEL

1. développement physique.
2. développement affectif.
3. développement intellectuel et cognitif.
4. développement moral et religieux

B- DEVELOPPEMENT SOCIAL

3. DESCRIPTION DE LA CLIENTELE

Notre modèle de service s'adresse plus particulièrement aux élèves des classes régulières du 2ième cycle du primaire (4-5-6ième) qui présentent des difficultés d'adaptation et d'apprentissage. Le système régulier ne possède pas les ressources permettant de répondre aux besoins de ceux-ci à l'intérieur du fonctionnement actuel de la classe régulière.

Pourquoi partir des besoins:

La personne se développe à partir de l'interaction entre un environnement riche en stimulations et les besoins émergeant du sujet. Si l'on veut favoriser un développement optimal de l'enfant, il convient donc de lui fournir le maximum de réponses adaptées à ses besoins.

Or, l'école actuelle ne répond que partiellement à ses besoins en privilégiant le plan cognitif par la transmission de contenus de connaissances. Elle néglige cependant, au plan cognitif, la maîtrise des processus de pensée et accorde peu d'importance à la réponse systématique aux besoins d'ordre perceptivo-moteur ou socio-affectif.

Une réponse plus adéquate à l'ensemble des besoins de l'enfant permettrait un développement plus harmonieux et éviterait l'émergence de symptômes catégorisant l'élève comme " T.L.A. " ou " T.G.A. ".

Notre objectif, dans cette partie, sera donc de préciser les besoins de ces élèves pour, dans un deuxième temps, identifier des ressources pouvant répondre à es besoins. Il est ici important de bien comprendre cependant que si la description des besoins, telle que nous la faisons dans les pages qui suivent, s'adresse de façon générale à l'ensemble des élèves du deuxième cycle du primaire, elle contient des éléments plus spécifiques aux clientèles en difficulté et s'inspire en partie de remarques, d'observations et d'analyses faites par des agents d'éducation oeuvrant avec des groupes dits en difficulté d'adaptation et d'apprentissage.

BESOINS IDENTIFIES

A- Développement personnel

1. Développement physique:

L'élève en pleine période de croissance, a peu l'opportunité de se développer au plan physique en dehors de la période d'éducation physique prévue au programme.

Besoins ....

... au plan sensoriel:

- de disposer de son intégrité sensorielle (vision, audition..). Or, un certain nombre d'entre eux présentent des déficiences auditives et visuelles qui demeurent ignorées ou sont reconnues tardivement.

- d'être informé des dommages sensoriels auxquels il s'expose par manque d'information.

- de développer systématiquement, dans le quotidien pédagogique, son potentiel sensoriel (discrimination, sens esthétique...).

... au plan moteur:

- de bouger fréquemment, de se déplacer, de se détendre, besoins trop souvent réprimés dans le cadre scolaire, d'où comportements hyperactifs, apathiques, mauvaises postures ...

- d'exercer sa motricité fine dans toutes sortes d'activités de bricolage, de jeux, de manipulation...

- de développer ses potentiels d'agilité, de rythme, de respiration...

Or, les activités de ce type sont concentrées dans la période d'arts plastiques et elles demeurent isolées des autres activités scolaires.

... au plan hygiène de vie:

- de connaître et de respecter les besoins de son corps (quantité de sommeil, qualité de l'alimentation, santé).

Or, nombre d'élèves sont décrits comme nonchalants, manquant d'attention, facilement somnolents; il est souvent dit que beaucoup mangent peu ou mal et que, pour certains, les soins personnels sont négligés.

L'école semble démunie face à ces problèmes:

. l'hygiène de vie ne fait pas partie des objectifs d'apprentissage généralement poursuivis avec les clientèles du 2e cycle du primaire.

. les programmes de sensibilisation et d'action sont insuffisants pour pallier ces manques;

. il y a manque de considération de l'état physique de l'élève dans la programmation des activités.

... au plan de sa maturation sexuelle:

- de connaître les différentes manifestations qu'il est appelé à vivre sur le plan du développement sexuel.

- d'être supporté dans sa recherche d'aide et de compréhension dans l'évolution de sa maturation sexuelle.

Or, le développement sexuel des élèves ne faisant pas partie des préoccupations des éducateurs: *

. beaucoup d'élèves sont ignorants et parfois inquiets de leur maturation sexuelle et de celle de l'autre sexe.

. il y a absence de programme éducatif adapté et sous-utilisation des ressources compétentes dans le domaine de l'information.

. il y a malaise des éducateurs à intervenir devant les manifestations de la vie sexuelle des élèves.

---

* le terme éducateur désigne toute personne engagée dans une action éducative auprès d'un élève.

2. Développement affectif:

Besoins ...

- d'exprimer ses émotions; celui qui les exprime de façon plus intense est décrit comme instable, impulsif, agressif, affectueux, spontané, inhibé, hyperactif, caractériel ...

- d'être écouté, compris, aidé.

Or, l'école favorise peu, voire même réprime, cette expression.

Les éducateurs sont rarement préparés ou habiles à comprendre et à répondre au vécu des élèves et à identifier leurs problèmes affectifs réels. On constate beaucoup de confusion et d'imprécision dans la description de la clientèle (ex: elle est qualifiée de délinquante, M.S.A. grave,...)

... au plan de son image de soi:

- de s'identifier comme "personne" multidimensionnelle et unique tant dans son cheminement personnel que scolaire.

- de se construire une image de soi réaliste et positive en particulier quant à sa compétence.
- de se référer à des modèles d'identification sexuelle.

Or, il n'existe pas actuellement d'outil d'évaluation de soi et l'élève n'y a généralement qu'un rôle passif.

L'école offre peu ou pas d'activités favorisant le développement de son image de soi.

L'école propose des modèles d'identification sexuelle discriminatoires dans les choix de cours, les perspectives vocationnelles et les manuels.

3. Développement intellectuel et cognitif:

Besoins ...

au plan des contenus

- de poursuivre l'acquisition des habiletés de base nécessaires à la communication et à l'expression de soi, se traduisant en acquisitions minimales pour le 2e cycle du primaire dans les quatre savoirs,
- d'accéder à un ensemble de connaissances sans limite, ouvert à de nouveaux schèmes de lecture du réel et à de nouveaux modèles d'action sur ce dernier.

au plan des processus de pensée

- d'acquérir des méthodes de pensée et de travail le rendant capable de raisonner logiquement en:
  - . recueillant des informations,
  - . approchant objectivement les problèmes et leur définition,
  - . ordonnant, à partir des informations recueillies, un raisonnement débouchant sur des conclusions ou des solutions rationnelles.

- de cultiver des attitudes intellectuelles comme:
  - . la curiosité et le désir de savoir,
  - . l'imagination, la créativité et la pensée inventive,
  - . l'interrogation et la critique face à ses démarches d'apprentissage, d'action et de formation.

- de rencontrer dans ses contacts avec son environnement des stimuli correspondant à son stade de développement cognitif.

- d'être aidé à résoudre ses problèmes non-cognitifs, (source de blocage ou de retards dans son développement cognitif),

Or, l'école tient peu compte de l'hétérogénéité du fonctionnement des élèves en ne reconnaissant pas, de façon concrète, que le rythme, le style et les acquis sont différents pour chacun.

Plusieurs éducateurs disent méconnaître le fonctionnement intellectuel de leur clientèle tant au plan des processus cognitifs en général qu'à celui de chaque élève en particulier, d'où leur difficulté à créer ou à utiliser des outils pédagogiques adaptés à son stade de développement cognitif. Il semble d'ailleurs exister peu de matériel en ce sens sur le marché.

4. Développement moral et religieux:

Besoins ...

... au plan moral

- d'apprendre à faire des choix éclairés et responsables qui s'enracinent dans le respect de la vie, i.e. "apprendre:
  - à savoir ce qu'il veut,
  - à connaître ce dont il a besoin,
  - à formuler ses valeurs,
  - à poser des actions adéquates pour atteindre ses buts,
  - à reconnaître les conséquences de ses actes,
  - à faire face à ces conséquences,
  - et à réajuster ses choix et ses actions quand ceux-ci ne lui donnent pas ce qu'il veut, et cela afin d'être capable de fonctionner de façon optimale comme personne et comme citoyen".

L'énoncé de ce besoin constitue l'objectif premier du programme de Formation personnelle et sociale, diffusé par le M.E.Q. et duquel nous avons tiré l'énumération précédente.

Or, l'école actuelle favorise peu le développement de ce genre d'habiletés.

... au plan religieux

- de développer les valeurs spirituelles et religieuses véhiculées dans la religion choisie pour lui par ses parents, soient: le sens de l'intériorité, le sens du sacré et l'ouverture à la transcendance, le sens de la gratuité ainsi que les valeurs particulières rattachées à la confession religieuse à laquelle il appartient.

- d'être supporté dans sa recherche d'aide et de compréhension dans l'évolution de sa formation morale et religieuse.

B- **Développement social**

Besoins ...

... dans ses relations avec le milieu scolaire:

- d'appartenir à un groupe et de s'y voir reconnu comme membre à part entière.

Or, l'école va à l'encontre de ce besoin lorsqu'elle marginalise, catégorise, étiquette les élèves en difficulté.

... avec les pairs:

- de développer des relations de coopération, de confrontation, d'affirmation en groupe, i.e. de verbaliser ce qu'il ressent, de se fixer des objectifs, de planifier des actions, de les évaluer.
- d'établir des relations avec ses pairs de sexe opposé.

Or, la dynamique du groupe-classe (participation, compétition, cohésion, normes, intégration...) semble peu considérée dans le milieu.

D'autre part, certains milieux opposent encore une vive résistance à la mixité des groupes alors que les deux sexes se côtoient continuellement dans la vie quotidienne (Ecole milieu de vie).

... avec l'adulte:

- de recevoir aide et attention personnalisées de la part de l'adulte, ce qu'il exprime souvent de façon difficilement acceptable par le milieu.

Or, trop peu d'agents d'éducation sont équipés pour comprendre et répondre à ce besoin d'aide et bien souvent la relation de pouvoir de type autoritaire (enseignant-élève) laisse peu de place dans la classe au développement de l'autonomie, de l'initiative et du sens des responsabilités (en particulier dans l'organisation interne de la classe et dans la gestion de l'apprentissage).

4. L'ACTE EDUCATIF

A- OBJECTIFS VISÉS

B- APPROCHES METHODOLOGIQUES

. APPROCHE FERMÉE
. APPROCHE OUVERTE

C- INSTRUMENTATION

. budget
. matériel didactique
. organisation du local
. maquette-horaire
. dossier de l'élève

4. L'ACTE EDUCATIF

Par définition, le rôle de l'adulte auprès de l'enfant en milieu scolaire doit être un rôle d'éducation plutôt que d'enseignement (transmission de connaissances). Cette tâche est à partager entre l'enseignant et les autres membres de l'école (direction, adjoints(s), P.N.E., les parents et les pairs)

Selon notre conception, éduquer consiste à favoriser le développement de l'élève et, pour ce faire, à:

- se donner des objectifs,
- choisir des approches,
- utiliser des instruments,
- évaluer l'atteinte des objectifs.

Les besoins des élèves étant multiples, ils varient en intensité et en degré de satisfaction. Il faudra donc soigneusement évaluer le niveau atteint par chacun des élèves pour planifier des interventions éducatives adaptées. A des niveaux de développement différents correspondront donc des approches et des instruments diversifiés.

D'autre part, nos objectifs sont des objectifs généraux de développement à l'intérieur desquels l'équipe pédagogique devra se définir des priorités en fonction des besoins spécifiques de la clientèle. D'ailleurs, cette démarche est au coeur même du projet éducatif tel que proposé par l'Ecole québécoise. Voici détaillée la liste des objectifs généraux à poursuivre pour la population qui nous concerne:

A) OBJECTIFS VISES

au plan physique:

1. - dépister systématiquement les troubles de vision et d'audition.

2. - sensibiliser les enseignants et les élèves à la prévention des dommages sensoriels.

3. - développer le potentiel sensoriel des élèves.

4. - amener l'élève à mieux connaître son corps et ses transformations.

5. - aider l'élève à vivre en harmonie avec son environnement (horaire, organisation physique et règlements).

6. - développer le potentiel physique de chaque élève (réalisation optimale) en renforçant et en affinant certaines qualités psycho-motrices (adresse, équilibre, souplesse, conscience du corps, rythme, relaxation ...).

(...)

objectifs (suite)

7. - informer l'élève des connaissances de base en hygiène de vie (effets psychologiques et physiologiques d'une bonne nutrition, du sommeil ...).

8. - aménager le milieu à tenir compte des besoins physiques des élèves.

9. - informer l'élève des différentes transformations qu'il est appelé à vivre sur le plan de son développement sexuel.

10. - le supporter dans sa recherche d'aide et de compréhension dans sa maturation sexuelle.

<u>au plan affectif</u>:

11. - offrir un milieu ouvert au vécu émotif des élèves.

12. - aider l'élève à développer son identité

. en développant chez lui une perception réaliste de ses habiletés face aux exigences de son environnement.

. et en le soutenant dans une démarche d'évaluation de soi et de son vécu.

(...)

objectifs (suite)

13. - assurer la présence de services éducatifs capables de répondre aux problèmes affectifs des élèves.

14. - créer et sélectionner des activités favorisant le développement de son image de soi.

15. - rendre l'école non sexiste et sur tous les plans.

<u>au plan intellectuel et cognitif</u>:

16. - identifier, à l'intérieur des programmes existants, les habiletés de base dans les quatre savoirs, lire, écrire, parler, compter), et en faire les programmes minima du 2ième cycle du primaire.

17. - proposer une méthodologie ouverte d'apprentissage, partant de l'environnement de l'élève et lui permettant de développer de nouveaux schèmes de lecture et d'action sur le réel.

18. - faire vivre à l'élève une démarche pédagogique respectant le processus d'apprentissage et tenant compte de son rythme et de son stade de développement cognitif.

(...)

objectifs (suite)

19. - favoriser chez l'élève l'acquisition de modes de pensée et de méthodes de travail augmentant son niveau d'adaptabilité en développant une pensée autonome, curieuse, créative, critique, logique et rationnelle.

20. - aider l'élève à résoudre ses problèmes non-cognitifs (source de blocages ou de retards dans son développement intellectuel).

<u>au plan moral et religieux</u>:

21. - rendre l'élève capable de fonctionner de façon optimale comme personne et comme citoyen; cela se traduit en la capacité de faire des choix éclairés et responsables qui s'enracinent dans le respect de la vie, objectif visé par le programme de Formation Personnelle et Sociale, diffusé par le M.E.Q.

22. - l'informer des valeurs spirituelles et religieuses véhiculées dans la religion choisie pour l'élève par ses parents.

(...)

objectifs (suite)

23. - l'aider à identifier les valeurs qui l'animent et à vivre en congruence avec elles.

24. - le supporter dans sa recherche d'aide et de compréhension dans l'évolution de sa formation morale et religieuse.

dans son développement social ...

... avec le milieu:

25. - éliminer les préjugés et les attitudes qui portent préjudice au maintien des élèves en difficulté dans les classes régulières.

... avec ses pairs:

26. - amener les élèves à établir des relations de coopération avec leurs pairs.

27. - encourager la mixité des groupes dans une optique éducative (société mixte, remise en question des rôles masculins et féminins, élimination des préjugés entre garçons et filles, meilleure connaissance de l'autre sexe ...).

(...)

objectifs (suite)

... avec l'adulte:

28. - répondre de façon appropriée aux besoins d'aide et d'attention personnalisées des élèves.

29. - développer l'autonomie, l'initiative et le sens des responsabilités des élèves dans le contexte de l'organisation des activités de la classe et de l'implication des élèves dans la gestion de l'apprentissage.

B) APPROCHES METHODOLOGIQUES

Notre but est ici de proposer une méthodologie liée à la fois aux besoins des élèves et aux objectifs à atteindre. Nous favorisons donc deux approches individualisées, s'adressant à tous les élèves du groupe-classe; l'une est fermée, l'autre est ouverte.

- la première vise l'acquisition d'habiletés et de connaissances spécifiques quant aux codes (français, mathématiques, anglais) qui constituent des minima exigés pour l'entrée au secondaire. Il s'agit de contenus définis se traduisant en objectifs d'ordre cognitif.

- la seconde favorise davantage l'atteinte d'objectifs d'ordre socio-affectif et perceptivo-moteur; les contenus sont en grande partie fonction des intérêts et des besoins des élèves. On visera donc davantage le développement de processus plus que l'acquisition de connaissances.

Nous pensons effectivement que le problème majeur se situe davantage au niveau de l'enseignement qu'à celui de l'apprentissage.

L'approche fermée

Situation actuelle:

L'enseignement collectif est privilégié par l'ensemble des enseignants, ce qui rend difficile une réponse adéquate aux besoins d'apprentissage de chaque élève dans un groupe très hétérogène. Les raisons évoquées pour expliquer le peu d'individualisation de l'enseignement sont: l'absence de matériel, le trop grand nombre d'élèves à encadrer, la méconnaissance de procédures efficaces, le manque de support et de conseils de la part des responsables pédagogiques et administratifs.

Trop souvent, les situations d'apprentissage favorisent la mémorisation des contenus au détriment de l'ensemble des processus de la pensée (mémorisation, compréhension, application, analyse, synthèse, évaluation).

Enfin, l'enseignement actuel est trop souvent:

- soit théorique et abstrait;
- soit pratique et imitatif;

ces deux excès font obstacle au développement d'une pensée efficace.

En faveur de l'individualisation

Il semble en effet que le caractère collectif de l'enseignement soit un facteur majeur d'échecs scolaires.

En ce sens, Bégin soutient qu' :

> "... un enseignant chargé de trente élèves, qui est laissé à lui-même et aux ressources habituellement associées à l'enseignement collectif, se trouve dans l'impossibilité de faire en sorte que chacun de ses élèves vaque à un travail adapté à ses prérequis d'ordres cognitif et affectif et fasse quotidiennement l'expérience de la réussite dans ce qu'il entreprend." [9]

---

9 BEGIN Yves, L'individualisation de l'enseignement: pourquoi? I.N.R.S. - Éducation, collection DEVENIR 3, Québec, 1978, p.129.

Et, plus loin:

> "Le caractère collectif de l'enseignement empêche l'enseignant de s'assurer qu'à chaque étape importante de son enseignement, tous ses élèves possèdent les dispositions requises pour effectuer les apprentissages prescrits par le caractère séquentiel de l'enseignement. A chacune des étapes de l'enseignement, (...) s'effectue ce qu'on pourrait appeler la mortalité pédagogique d'une minorité d'étudiants". (...) Cet effet, "finit par atteindre la majorité des élèves d'une classe de sorte que tout enseignant apprend rapidement à se résigner à ce que seulement une minorité de ses élèves parvienne d'une façon habituelle à une performance maximale". [10]

Individualiser est une nécessité qui s'impose; au terme d'une revue de littérature portant sur le développement du jeune adolescent, les auteurs concluent:

> "Toute méthode fondée sur l'uniformité, ou toute approche quasi traditionnelle de l'enseignement, qui ne tient pas compte des différences individuelles, n'encourage ni les élèves plus intelligents et plus capables ni les enfants moins doués, et limite possiblement ainsi le progrès scolaire des deux groupes. Si l'éducation doit progresser, elle doit tenir compte de la variété des capacités mentales. Une conclusion d'ordre pratique de notre recension, c'est le besoin d'enseignement individualisé et modulaire. Les rythmes différentiels de développement mental et la variation dans la capacité cognitive exigent qu'on offre à l'adolescent une grande variété de ressources et de matériel éducatifs, qui lui permettent une certaine liberté de manoeuvre pour travailler à son rythme, tout en lui offrant le défi du perfectionnement et de l'accomplissement à des niveaux supérieurs". [11]

---

10 Ibidem, p.132.

11 DESJARLAIS Lionel et coll., Besoins et caractéristiques des élèves du cycle intermédiaire (12 à 16 ans), Editions de l'Université d'Ottawa, 1975, p.246.

Ce qui nous amène à proposer le modèle suivant:

L'individualisation en cinq étapes.

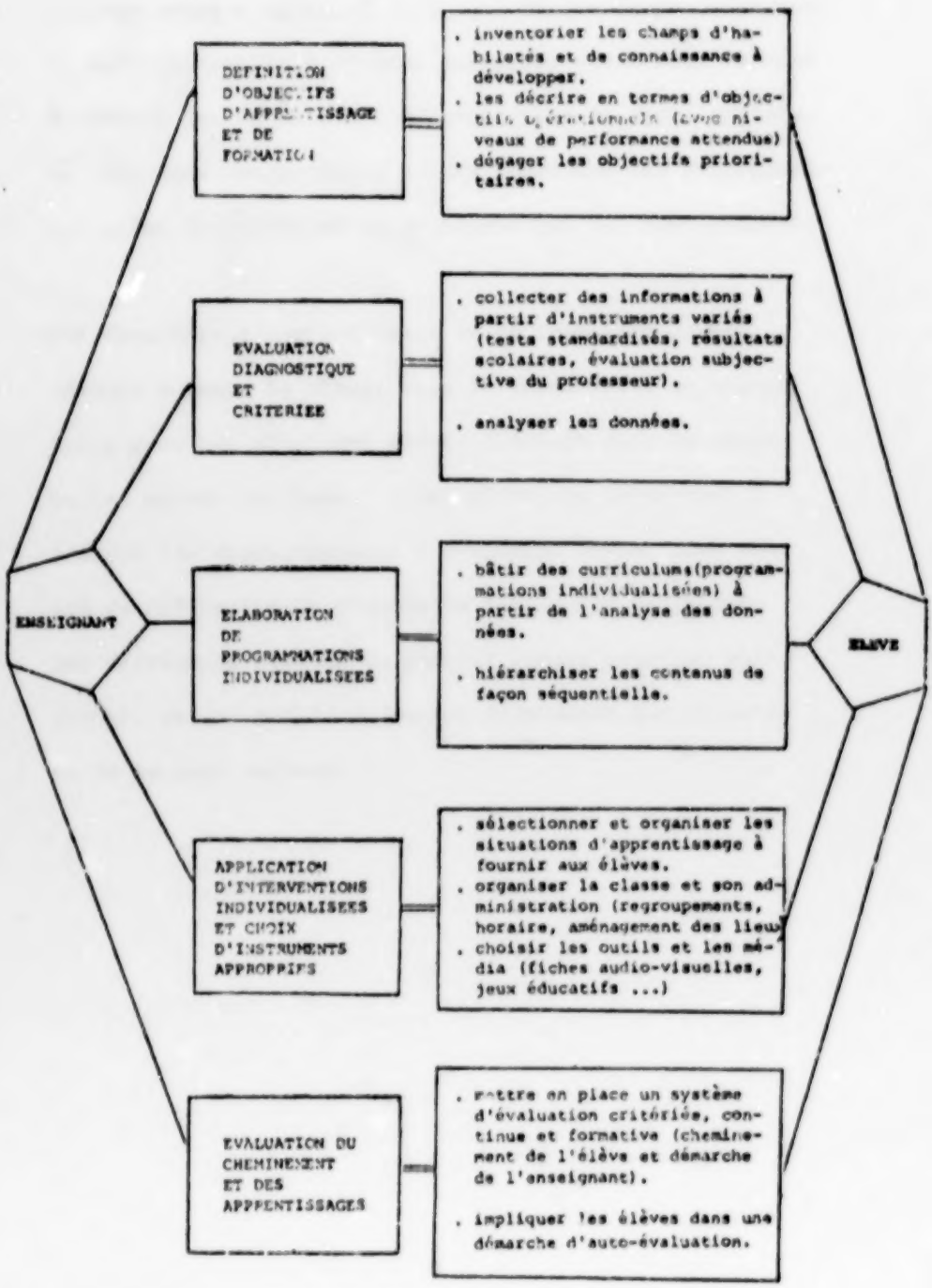
1. définition d'objectifs d'apprentissage et de formation.
2. évaluation diagnostique et critériée.
3. élaboration de programmations individualisées.
4. application d'interventions individualisées et choix d'instruments appropriés.
5. évaluation du cheminement et des apprentissages (évaluation formative).

Dans les pages qui suivent, chacune de ces étapes(5) sera présentée de la façon suivante:

- énoncé de principes,
- description de la situation actuelle,
- recommandations.

INDIVIDUALISATION

(SCHEMA DES INTERVENTIONS EDUCATIVES EN APPROCHE FLEXIBLE)

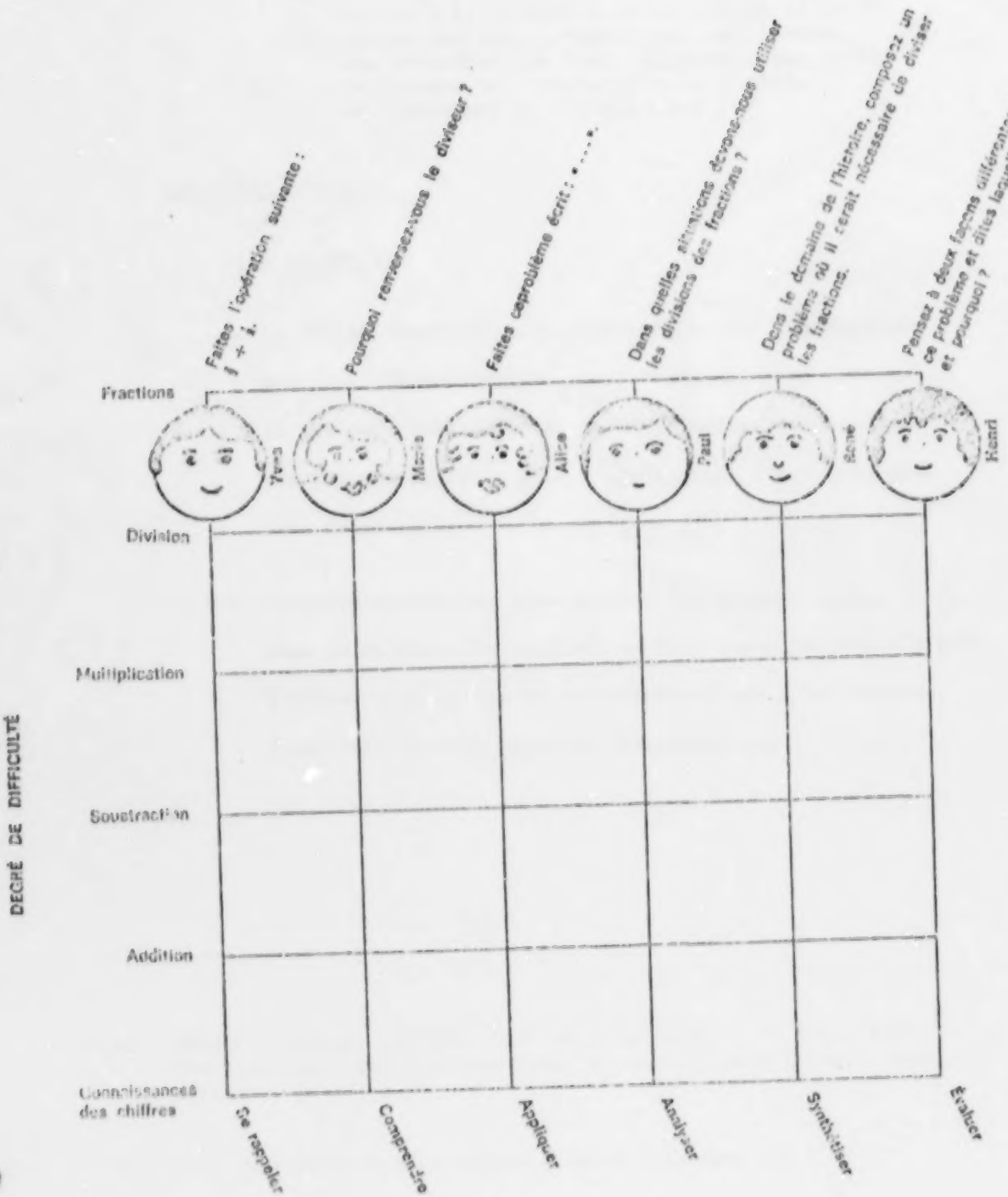


1. définition d'objectifs d'apprentissage et de formation.

Dans notre système scolaire actuel, on considère l'apprentissage comme progressif, i.e. que chaque étape constitue la base prérequise à l'étape suivante; aussi nous verrons à définir les objectifs d'apprentissage de façon graduée, de sorte que chaque élève puisse augmenter ses connaissances selon le rythme et le processus qui lui sont propres.

Les objectifs d'apprentissage et de formation seront communs à toute la classe mais le cheminement de chaque élève pour les atteindre pourra différer dans la durée ou les moyens utilisés. A cet effet, on présentera à l'élève les apprentissages à effectuer selon "leur degré de difficulté et d'après la complexité croissante des différents niveaux de pensée" requis pour les maîtriser, ce que Madeline Hunter représente sur le schéma de la page suivante.

tiré de: HUNTER Madeline op. cit.



"Le niveau le plus simple est celui où l'élève démontre qu'il se souvient de ce qu'il a appris; il applique ses connaissances à de nouvelles situations et il utilise ses connaissances pour solutionner des problèmes, ou bien, il produit des idées en faisant de l'analyse, de la synthèse, et finalement de l'évaluation". [12]

Situation actuelle:

Plan académique:

- Le milieu méconnaît et utilise peu ou mal les programmes institutionnels (tranches) destinés à ses élèves; il est peu familiarisé avec les principes d'une pédagogie par objectifs et avec l'application d'une programmation rationnelle. *

- Certains objectifs, tant au plan des notions visées qu'au plan du vocabulaire utilisé, ne sont pas significatifs pour l'élève, i.e. qu'ils ne correspondent pas à ses besoins, à son vécu et à sa capacité d'intégration.

---

12. HUNTER Madeline, article tiré de "Instructor", C. April 1971, The Instructor Publications, Inc. et traduit pour l'Ecole Coopérative, no 16, p.15.

* voir le modèle en cinq phases proposé à la page 45.

Plan non-académique:

- L'école reconnaît peu et exploite rarement l'éventail des habiletés non-académiques maîtrisées et/ou maîtrisables par l'élève et pouvant le valoriser.

Recommandations

30- familiariser les enseignants avec la pédagogie par objectifs.

31- permettre aux élèves d'actualiser à l'école leurs habiletés non-académiques à l'intérieur d'activités éducatives ouvertes.

2. Evaluation diagnostique et critériée

Puisque les élèves apprennent à des rythmes différents, leur niveau d'acquisitions, à un moment donné, sera également différent.

Notre évaluation visera donc à établir ce niveau pour chacun. Sachant où il se situe dans son cheminement, nous pourrons lui proposer une programmation individuelle sur mesure se traduisant par des mises en situations d'apprentissage appropriées.

De plus, cette évaluation visera aussi l'identification des caractéristiques de l'apprentissage de chaque élève.

Elle constituera le point de départ d'une démarche d'individualisation décrite comme étant "la capacité de l'enseignant de découvrir le potentiel que représente chaque étudiant et de susciter les occasions qui vont permettre à ce potentiel de s'actualiser pleinement". [13]

Les instruments qui serviront à évaluer les acquis de l'élève seront discutés plus loin mais soulignons dès maintenant l'importance des attitudes présidant à cette évaluation.

> "L'orientation la plus utile qu'un éducateur peut adopter pour découvrir le potentiel humain, le développer et le libérer, c'est l'ouverture d'esprit sur le potentiel de chaque apprenant". [14]

---

13. BEGIN Yves, L'individualisation de l'enseignement, pourquoi? I.N.R.S. - Éducation, coll, Devenir, no 3, Québec, 1978, 150 pages, p.23.

14. DE HANN, R.F., & Doll, R.C., Individualization and human potential, 1964.

Situation actuelle:

Dans l'ensemble, les enseignants du secteur régulier font peu d'évaluation diagnostique et systématique du niveau de développement de leurs élèves. Ils en voient peu l'utilité dans le cadre d'un enseignement collectif uniforme et méconnaissent les instruments utilisables.

Recommandations:

32- sensibiliser les enseignants à l'importance d'une évaluation diagnostique dans un processus rationnel d'enseignement.

33- mettre en place un système d'évaluation correspondant aux objectifs pédagogiques avancés

3. Elaboration de programmations individualisées:

L'objectif principal de l'individualisation est d'élaborer pour l'élève une programmation qui corresponde le mieux à ses besoins et à sa façon d'apprendre (lesquels sont autant d'ordre académique que non-académique: voir "objectifs visés").

A partir de l'évaluation diagnostique et de l'identification de ses besoins d'apprentissage, l'enseignant verra à:

1. Déterminer, pour chaque élève, à l'intérieur d'un objectif à atteindre, les habiletés spécifiques à maîtriser.

S'assurer:
- que l'élève a compris le sens de l'habileté à maîtriser.
- qu'il a maîtrisé les techniques de base qui lui serviront à passer aux techniques plus avancées.

2. Chercher avec l'enfant la (ou les) méthode(s) qui lui permettra(ont) de réaliser la tâche et ainsi d'atteindre l'objectif.

- préparer un fichier sur les façons préférentielles d'apprendre de l'élève, avec les méthodes de travail qui semblent les plus appropriées pour chacun (ces informations pourront être reportées à son dossier).
- écouter les propositions de l'élève, informateur précieux de la façon d'apprendre, il suggérera peut-être des démarches oubliées par l'enseignant.

3. Préparer une variété d'activités correspondant aux différents niveaux de complexité de la pensée*. Ce choix permettra à l'élève dans un premier temps de prendre part aux activités qui lui conviennent et dans un second, d'élargir son champ d'habiletés en utilisant graduellement les techniques non-employées et mises à sa portée.

- l'enfant a le choix des situations à l'intérieur de la liste suggérée. Cependant chaque objectif à atteindre comprendra des activités de mémorisation, de compréhension, d'analyse, de synthèse et d'évaluation.

"L'individualisation de l'enseignement ne signifie pas que chaque élève étudie un sujet différent" (...) cela "ne signifie pas non plus que chaque élève doive travailler seul. Cela signifie que le maître doit, après réflexion et compte tenu des besoins de l'enfant, déterminer si pour un travail donné, celui-ci doit apprendre seul ou en groupe". [15]

---

* Niveaux de complexité: mémorisation, compréhension, application, analyse, synthèse, évaluation.

15. HUNTER Madeline, structor", pp.17 et 15.

4. prévoir des projets de travail de longue durée.

... Ceci, "pour les quelques élèves de la classe qui apprennent bien lorsqu'ils peuvent se concentrer sur un sujet pendant une longue période. Il arrive souvent que le travail renouvelé chaque jour soit frustrant pour l'élève doué qui préfère (investir dans une tâche plus substantielle)" [16]

Par l'application graduelle de cette approche, on est porté à croire que l'élève prendra de plus en plus en charge son apprentissage et développera une attitude plus positive vis-à-vis l'école.

Situation actuelle:

Les enseignants sont peu habiles à bâtir des programmations individualisées pour différentes raisons:

- manque de connaissance des habiletés à développer pour atteindre un objectif donné,
- manque de temps, de conviction et de support pour organiser le tout.

---

16. ibidem, p.22.

Recommandations:

34. - bâtir des programmations individualisées à partir du bilan diagnostique de chaque élève.

35. - viser la maîtrise de l'ensemble des processus de la pensée dans l'élaboration de programmations individualisées à partir des objectifs des programmes.

4. Applications d'interventions individualisées et choix d'instruments appropriés.

Le choix des interventions et des moyens constitue l'étape suivante de notre cheminement et il convient de bien les choisir. Nous voulons tous en effet:

> "garantir avec le plus de certitude possible, la réalisation des objectifs qu'on poursuit, qu'il s'agisse de développer des habiletés à acquérir des connaissances, à comprendre, à appliquer, à analyser, à synthétiser, à évaluer, à produire en quantité ou à créer, selon le cas." 17

D'autre part, à partir de ce qui a été dit dans la partie précédente, il devient évident que les projets d'activités à bâtir devront offrir plusieurs moyens d'apprentissage. Ils constitueront le plan de travail individualisé que les élèves auront en main et apprendront à utiliser. Ces projets pourront prendre différentes formes.

---

17 TARDIF Henri et Marcel Veillette, La planification de l'enseignement, l'Ecole Coopérative,# 16, Janvier 72, p. 101

> "Chaque individu trouve que certains moyens d'apprentissage lui conviennent mieux que d'autres. Certains enfants apprennent mieux en lisant, d'autres ont besoin d'écouter, d'autres encore trouvent plus facile d'apprendre en discutant du sujet".

D'autre part,

> "Les façons d'apprendre (...) varient chez chaque élève. Certains peuvent faire un travail efficace avec des amis, alors que d'autres ne le peuvent pas. Certains enfants préfèrent trouver seuls la solution; d'autres se sentent plus à l'aise dans un groupe".[18]

Voici un exemple illustrant comment prévoir des types différents d'activités permettant à l'élève de prendre part à celles qui lui conviennent le mieux.

> "Par exemple, l'histoire peut s'apprendre de différentes manières: en visionnant un film ou un dessin animé, en lisant un livre sur le sujet, en écrivant un texte, en faisant un jeu dramatique, en faisant un tableau, en discutant avec une autre personne ou en groupe, en visitant les lieux où l'action s'est déroulée, en changeant de point de vue, ou en faisant une reconstitution au moyen de personnages modèles ou de dioramas".[19]

Non seulement ces interventions devront permettre aux élèves d'atteindre les objectifs visés dans leur programmation et respecter leur style d'apprentissage, elles devront de plus s'articuler autour des préoccupations, des intérêts et des goûts des élèves.

---

18. ibidem, p.20.

19. ibidem, p.20.

En effet, la condition première pour activer des comportements d'apprentissage chez les élèves est de leur proposer des thèmes et des contenus qui soient significatifs pour eux. D'autre part, cette motivation pour se maintenir, doit être renforcée par des succès suffisamment fréquents pour confirmer au sujet qu'il est capable de progresser et de réaliser les défis auxquels il est confronté.

Situation actuelle:

- Il a été dit plus haut que les enseignants voyaient beaucoup d'objections à l'application d'interventions individualisées, soient: l'absence de matériel, le trop grand nombre d'élèves à encadrer, la méconnaissance de procédures efficaces, le manque de support et de conseils de la part des responsables pédagogiques et administratifs.

- Il arrive trop souvent que les milieux ne soient pas équipés pour réaliser des activités favorisant des objectifs d'expression, de relaxation, de communication, de coopération, de planification, de productions manuelles, de développement sensori-moteur ... etc., ceci à cause d'une absence de lieux, de temps et de budget.

- Alors que les enseignants d'élèves en difficulté les décrivent comme manquant d'intérêt, l'enquête* faite auprès de ces mêmes élèves révèle que les 2/3 sont intéressés à poursuivre leurs apprentissages dans ces mêmes matières de base. Cette enquête montre également que l'intérêt des élèves est souvent étroitement lié au professeur enseignant la matière. Ceci nous amène à remettre en question le bien-fondé de l'opinion des enseignants quant au désintérêt des élèves pour les apprentissages académiques.

- De plus, les thèmes de travail ne sont pas toujours adaptés aux goûts et aux préoccupations d'élèves de culture québécoise. Ils réfèrent trop peu souvent à leur expérience quotidienne, à leur langage et aux problèmes réels qu'ils affrontent dans leur milieu (quartier, famille, etc).

- Devant le manque apparent d'intérêt de la part des élèves face aux matières académiques, les enseignants tendent à utiliser des systèmes de motivation extérieure à la personne (renforçateurs matériels: estampes, jetons avec valeur d'échange ou renforçateurs sociaux: félicitations, tableaux d'honneur, médailles) et qui ont pour conséquence de développer la dépendance plutôt que l'autonomie dans l'apprentissage.

---

* DUNN Eddy, Enquêtes auprès du personnel et des élèves d'appoint-transition de la C.E.C.M., étude inédite, 1977.

- Pour plusieurs élèves, l'école n'est pas un lieu leur permettant de vivre des expériences positives. Au contraire, le cheminement pédagogique suivi par l'élève est souvent l'occasion d'échecs répétés plutôt que l'expérimentation d'une progression de succès. Il en résulte des manifestations de haine de l'école, d'absentéisme, des actes de délinquance ... etc.

Recommandations:

37. - perfectionner, instrumenter et supporter les enseignants dans leur démarche d'organisation d'activités ...
  . en conformité avec les objectifs pédagogiques visés,
  . à travers une approche plus inductive (de type "laboratoire": manipulation, observation, induction, vérification),
  . plus individualisée (respectant leur style d'apprentissage, leur rythme et leurs intérêts).

38. - viser davantage la maîtrise de l'ensemble des processus de la pensée (suites d'opérations mentales) que la seule mémorisation de contenus dans la planification des interventions.*

(...)

---

* Pour atteindre, l'enseignant propose au choix: impliquant les opérations mentales:

objectif A	Activité X	mémoriser/appliquer/ évaluer
	Activité Y	comprendre/analyser/évaluer
	Activité Z	mémoriser/appliquer/synthétiser

recommandations suite:

39. - offrir à l'élève une variété d'activités assurant son développement intégral sur les plans sensoriel, moteur, émotif, cognitif, intellectuel, social et moral à l'intérieur de l'approche ouverte décrite plus loin.

40- - inventorier et analyser les intérêts des élèves (plutôt que d'en préjuger) pour choisir, en fonction de ceux- ci, des thèmes et des contenus de travail centrés sur leur vécu quotidien et réel.

41 - amener l'enseignant à vivre une démarche de réflexion sur son rôle et son organisation à partir de l'intérêt manifesté par les élèves, afin d'évaluer et de développer ses approches et son implication personnelle.

42 - miser sur la motivation intrinsèque des élèves (intérêt du travail en soi, satisfaction du résultat, plaisir à réaliser, apprendre pour apprendre) en organisant des activités où l'élève vit des expériences valorisantes et gratifiantes en lui faisant vivre une progression de succès à l'intérieur d'une programmation graduée.

5. L'évaluation formative:

La cinquième et dernière phase du processus proposé consiste à:

> "identifier les résultats obtenus et les moyens d'action effectivement utilisés (les contenus, les expériences d'apprentissage, les stratégies d'enseignement), de les comparer aux objectifs et aux moyens d'action prévus et de rechercher les causes de l'écart qu'on décèlera". 20

Ceci nécessite la mise en place d'un système de mesure et d'évaluation:

> "la première(mesure)procédant à la cueillette des données, tandis que la seconde(évaluation)fait appel à un jugement sur ces données en vue d'une décision". 21

Evaluation formative, continue et critériée:

Cette évaluation portera sur deux dimensions: la démarche d'enseignement planifiée par le maître et le produit de l'apprentissage de l'élève.

---

20. TARDIF Henri et Marcel Veillette. Pour une plus grande rationalité à l'école élémentaire, 2e partie, L'Ecole Coopérative, no 16 , p.10.

21. L'Ecole québécoise, p.97. # 8.1.5

> "Responsable de dispenser l'enseignement et de guider l'étudiant, l'enseignant doit vérifier périodiquement l'efficacité de son enseignement et la qualité de l'apprentissage réalisé par l'élève". [22]

Cette évaluation sera critériée, i.e. qu'elle référera au niveau de performance de l'élève (précisé par des critères) dans l'atteinte de l'objectif.

> "L'objet premier de la mesure critériée n'est donc pas de comparer les résultats des élèves les uns aux autres, comme c'est le cas dans la mesure normative ... mais de comparer la performance de l'élève au seuil de performance établi". [23]

Cette évaluation sera continue, et non finale ou terminale: elle seule permet un réajustement de l'action, pour une plus grande efficacité. La fréquence de l'évaluation sera proportionnée à la durée de l'activité et à l'ampleur de l'objectif visé (plus les objectifs seront précis et plus l'activité sera brève, plus les évaluations seront fréquentes et vice versa).

---

22. L'Ecole québécoise, p.97. # 8.1.7.

23. M.E.Q., La mesure critériée et la mesure normative, S.G.M.E. 1976.

Enfin, cette évaluation sera formative en autant qu'elle permet

> "d'évaluer l'apprentissage effectué par chacun des élèves, de détecter les difficultés rencontrées, d'en analyser les causes et de prendre les décisions appropriées". 24

Auto-évaluation:

Si l'on considère que l'élève est l'agent premier de son éducation et que d'autre part l'évaluation du cheminement et des apprentissages fait partie intégrante du processus d'éducation, on accordera une place de choix à l'auto-évaluation. L'Ecole québécoise souligne cet aspect de l'évaluation.

> "L'enseignant doit avoir le souci de fournir à l'élève les données lui permettant de s'évaluer lui-même". 25

Et plus loin:

> "L'évaluation permet à l'élève de prendre le recul nécessaire pour porter un jugement critique sur le chemin parcouru, de trouver les moyens de s'améliorer et parfois de s'orienter différemment. Si l'auto-évaluation doit avoir un sens, ce ne peut être que celui-là". 26

---

24 L'Ecole québécoise, p.97. #8.1.8.

25 Ibidem, p.97. # 8.1.7

26 Ibidem, p.98. # 8.1.9

La valeur de l'échec:

On rencontre beaucoup de résistance à évaluer puisque l'évaluation aboutit toujours à un constat d'échecs ou de réussites et que l'échec est en soi un risque qu'on ne veut pas prendre. Or, il nous semble important de reconsidérer la valeur de celui-ci.

> "Les échecs ont aussi une valeur éducative lorsqu'ils sont présentés comme autant de défis à relever". 27

Ils peuvent même être à la source d'un nouveau dynamisme:

> "La réussite scolaire est quelque chose qui s'apprend pourvu que l'étudiant puisse tirer des leçons de ses échecs pour les apprentissages subséquents". 28

---

27. Ibidem, p.96. # 8.1.4.

28. BLOOM Benjamin S., cité par Yves Bégin, dans L'Individualisation de l'enseignement, pourquoi ?, p.112.

Dans ce sens, Dweck et Reppucci ont fait une expérience intéressante.

> "Ces chercheurs ont choisi les douze pire cas d'échec scolaire dans une population de sept cent cinquante étudiants d'écoles publiques agés de 10 à 13 ans. Ils ont divisés les étudiants en deux groupes. Au premier groupe, ils ont donné des problèmes qui représentaient des défis facilement surmontables sans effort et qui rendaient le succès facile. Les mêmes problèmes furent aussi administrés au second groupe, mais on y ajouta des problèmes plus difficiles qui représentaient des défis réels et rendaient l'échec probable. A l'occasion des échecs rencontrés, Dweck se mit en frais, pendant vingt-cinq jours, d'enseigner aux étudiants la possibilité de réussir en fonction de leurs efforts et en tirant des leçons de leurs échecs. Or les élèves de ce second groupe montrèrent une réduction de l'anxiété et un début d'amélioration de leur performance au terme de l'expérience, contrairement au premier groupe, dont le comportement ne révélait pas de changement devant l'échec". 29

---

29. Ibidem, pp. 111-112.

Situation actuelle:

évaluation critériée, continue et formative:

- En ce qui concerne la mesure et l'évaluation, on constate que ces deux termes sont couramment utilisés dans le milieu pour désigner une seule et même chose. Il s'ensuit que pour beaucoup l'évaluation consiste uniquement à donner des notes par l'utilisation d'un instrument de mesure (contrôle, test, examen). On utilise même dans ce but (mesure) des situations non prévues à cette fin telles que travaux personnels, exercices ... etc.

- Du fait que les enseignants utilisent peu une approche par objectifs où les seuils de réussite sont définis d'avance, il se fait peu d'évaluation critériée.

  En ce qui regarde l'aspect continu de l'évaluation, on remarque que les enseignants "mesurent" fréquemment le rendement des élèves mais qu'une évaluation systématique ne se fait qu'en fin d'année, à l'occasion du classement.

  Toutefois, cette évaluation terminale n'est pas organisée de façon à assurer la continuité entre les trois années du deuxième cycle (planification, instrumentation).

Enfin, l'évaluation permet rarement un réajustement à partir d'une analyse véritable de la démarche d'enseignement (approche, attitudes, moyens) et du cheminement de l'élève en réponse à celle-ci.

D'où le fait que l'évaluation lorsqu'elle a lieu, est rarement critériée, continue et formative.

auto-évaluation:

- Les systèmes actuels d'évaluation n'habilitent pas l'élève à s'évaluer et omettent son point de vue dans l'appréciation de ses performances.

effet de l'évaluation sur la motivation:

- La plupart des systèmes d'évaluation normatifs, où l'on compare les élèves entre eux, entraîne soit une survalorisation de leur performance chez les plus forts, soit un découragement ou une dévalorisation importante chez les plus faibles, d'où une motivation faible à se dépasser et/ou une image de soi irréaliste. Les systèmes d'émulation ou de concurrence ont les mêmes effets.

Recommandations:

43- mettre en place un système d'évaluation critériée, continue et formative visant à l'évaluation des acquis de l'élève par rapport à chaque objectif d'apprentissage et le réajustement de la démarche d'enseignement planifiée par l'enseignant et vécue par l'élève.

44- apprendre et permettre à l'élève de s'auto-évaluer par rapport à ses propres apprentissages.

45- perfectionner, instrumenter et supporter les enseignants dans leur démarche d'évaluation.

L'approche ouverte

Introduction:

L'approche "fermée" que nous venons de décrire assez longuement nous semble indispensable dans la recherche d'une rationnalisation de l'enseignement (au sens strict: transmission de connaissances) des "codes" (langage français, anglais et mathématique). Ceux-ci demeurent en effet actuellement le critère de base dans la poursuite d'études régulières au Secondaire et, partant, un objectif prioritaire à atteindre au 2ième cycle du Primaire.

Cependant, nous sommes loin dans cet objectif et cette approche, de rejoindre de façon satisfaisante l'autre grand objectif général de développement optimal de l'élève dans toutes ses dimensions: sociale, affective, perceptivo-motrice, morale .... C'est pourquoi nous suggérons de faire appel à une méthodologie beaucoup plus ouverte pour ce qui est des "matières d'éveil" (connaissance du milieu, sciences humaines, sciences de la nature, enseignement moral et religieux, art et activités manuelles) et pour ce qui est des objectifs en français et en mathématiques touchant davantage le développement de processus (comme l'évaluation et la mesure de situations, la créativité, la communication verbale, la résolution de problèmes, l'utilisation sociale des connaissances...)

Ces matières d'éveil devront évidemment être abordées sous l'angle des préoccupations des enfants.

Un des avantages majeurs de cette approche est de permettre aux élèves d'intégrer leurs expériences i.e. de réfléchir leurs actions, de se les approprier au moyen des différents modes d'expression et de communication et de trouver un environnement suffisamment stimulant pour y approfondir ces expériences.

En revanche, elle comporte certaines exigences comme celle de développer d'autre procédures d'évaluation qui se définiraient en termes de caractéristiques d'activités. Les critères ainsi retenus serviraient d'une part à justifier le choix de certaines activités et d'autre part à évaluer leur validité après coup.

A cet effet, James D. Raths (30) suggère douze énoncés de principes à retenir dans le choix d'activités. Pour lui, une activité est d'autant plus valable qu'elle:

1- permet aux élèves de faire des choix éclairés et de réfléchir aux conséquences.

2- assigne aux élèves un rôle actif dans la situation d'apprentissage.

30. RATHS, James D., Enseigner sans objectifs spécifiques l'Ecole Coopérative, #22, juin 73, pp. 8 à 12

3- permet d'appliquer des processus intellectuels ou de résoudre des problèmes courants, d'ordre personnel ou social,

4- met l'élève en contact avec le réel,

5- choisit une activité qui peut être réussie par des enfants de différents niveaux d'habileté,

6- incite les élèves à examiner dans un contexte nouveau une idée, un processus intellectuel ou un problème courant,

7- amène les élèves à scruter des sujets qui ne sont pas habituellement étudiés (...) et qui sont laissés pour compte par les grands moyens de communication,

8- amène les élèves et les maîtres à prendre des risques de succès et d'échec,

9- exige des élèves qu'ils réécrivent, rejouent, polissent leurs efforts du début,

10- implique les élève dans l'application et la maîtrise de règles, de normes ou de disciplines significatives,

11- donne aux élèves l'occasion de travailler avec d'autres à la planification, à l'exécution d'un projet ou à l'évaluation d'une activité,

12- répond aux motivations exprimées par les élèves.

La formulation des objectifs:

Il ne s'agit plus ici de déterminer d'avance de façon univoque les performances attendues des élèves mais de formuler des objectifs en terme d'utilisation de talents (objectifs de développement).

Ceci favorise la croissance personnelle de l'élève par le respect de son rythme et de son style de devenir individuel. Alors que, dans le modèle fermé, on visait des valeurs de productivité, de rationnalité et d'efficacité dans un contexte d'individualisation, on valorise ici, dans un contexte de personnalisation, la liberté, (capacité de faire des choix et de les assumer) et l'autonomie (autorégulation de son comportement par soi-même).

La conception de l'apprentissage est différente dans ces deux modèles; le tableau suivant permettra de mieux les situer:

Dans une approche FERMEE:

- l'école est le lieu où l'enfant doit acquérir une compétence donnée,
- les objectifs sont clairs, précis, univoques, prédéterminés ... dans le but de PRODUIRE, RATIONNALISER et ETRE EFFICACE,
- l'apprentissage s'effectue à partir d'un "contenu", d'exercices à répétition...,
- la connaissance est un ordre logique d'objectifs univoques de comportement,
- la compétence se mesure par rapport à des performances anticipées,

- l'enfant perd son temps lorsqu'il effectue un travail manuel,

Dans une approche OUVERTE:

- le processus d'apprentissage est plus important que l'objectif d'apprentissage,
- le processus est dynamique et vivant,
- le processus se définit au fur et à mesure que l'on progresse dans une tâche, et il est différent d'un individu à l'autre,
- notre démarche est dépendante de la conjoncture et des réactions de l'enfant à notre intervention,
- le français et les mathématiques n'existent pas en soi mais sont la résultante des interactions de l'élève avec son environnement,

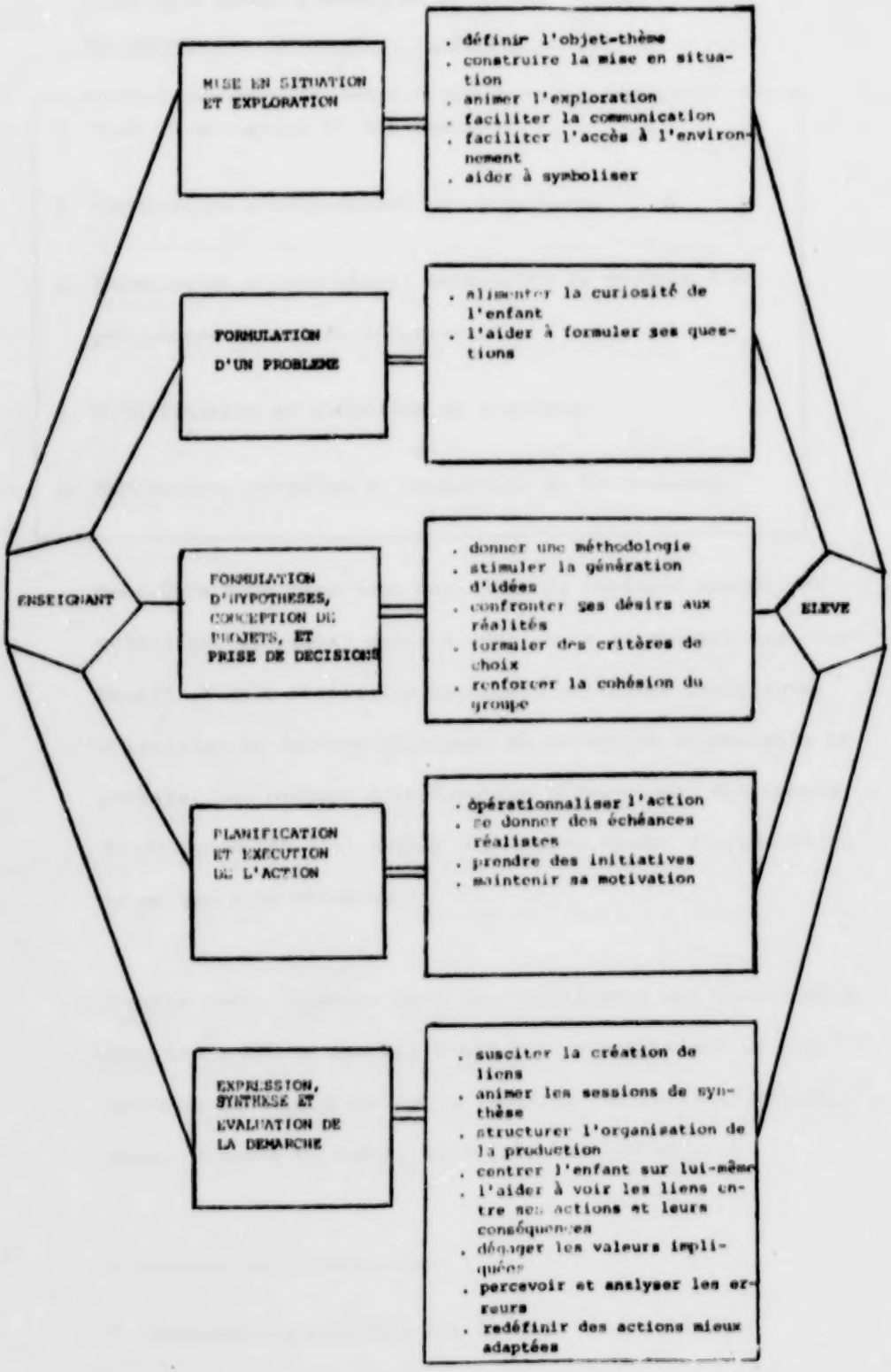
- l'enfant (selon nous) possède des talents; il a le potentiel de produire, créer, communiquer, prévoir anticiper, décider, planifier ... etc..,

Dans une approche FERMEE:	Dans une approche OUVERTE:
- l'enfant doit être capable d'effectuer une performance acceptable évaluée à partir d'instruments, réalisée dans une limite de temps, et dont le seuil minimal de réussite est fixé à l'avance,	- l'enfant peut les utiliser sans cesse et simultanément dans une interaction d'apprentissage, - l'enfant a la possibilité de choisir ...,
- c'est le professeur qui doit rendre l'élève capable de..	- l'enfant a le droit d'être lui-même dans un comportement et non ce qu'on veut bien qu'il soit.
	- l'aménagement de l'école est riche en stimuli.
* Ici apprendre, c'est: - assimiler dans un ordre logique une discipline donnée. C'est la politique des prérequis où chaque marche supporte la suivante. - mémoriser des contenus aussi fidèlement que possible.	* Ici apprendre, c'est: - établir un lien entre les expériences vécues afin de favoriser les apprentissages. C'est une politique de prise de conscience des relations existantes. - faire l'expérience de quelqu'un ou de quelque chose et ce, avec tout son être; c'est apprendre à apprendre.

Tiré du Rapport d'étape 77-78, l'Ecole Atelier.

PERSONNALISATION

(SCHEMA DES INTERVENTIONS EDUCATIVES EN APPROCHE OUVERTE)



Ceci nous amène à proposer le modèle suivant:

La personnalisation en cinq étapes

1. Mise en situation et exploration.

2. Formulation d'un problème, de questions.

3. Formulation d'hypothèses, conception de projets d'expérienceset prise de décisions.

4. Planification et exécution de l'action.

5. Expression, synthèse et évaluation de la démarche.

Peut-être nous dira-t-on que, dans le contexte actuel, ce modèle est utopique; quant à nous, nous le considérons prospectif et donc réalisable moyennant certaines conditions. D'ailleurs le nouveau programme de Formation Personnelle et Sociale, les projets d'intégration pédagogique des moyens d'enseignement* sont autant d'exemples vécus d'application de ce genre de démarche.

D'autre part, nombreux sont les enseignants qui vivent déjà avec leurs élèves des activités qui permettraient la poursuite de ce type d'objectifs (sorties "éducatives",classes rouge, blanche ou verte, activités étudiantes ...).

---

* monographies publiées par le MEQ - Janvier 78.

Mais ces activités sont trop rares, et leur gestion trop peu orientée dans le sens proposé pour atteindre le développement intégral visé par cette approche.

Enfin, en proposant ce modèle, notre but n'est pas d'astreindre l'éducateur à une procédure rigide et immuable, mais bien plutôt de fournir un exemple de pédagogie de processus que chacun adaptera à son style, à son groupe, à son milieu.

Voyons de plus près en quoi consiste chacune des étapes du modèle:

Phase 1 . Mise en situation et exploration de soi, des autres et de l'environnement.

Définition Il s'agit pour l'éducateur de confronter l'enfant à un stimulus (objet extérieur, événement, thème quelconque apporté par le groupe ...) qui va lui servir à la fois d'amorce, de démarreur et de point de référence. L'enfant d'abord va explorer ses idées, fantaisies, sentiments, émotions, souvenirs, besoins, sensations, (messages que lui donnent tous ses sens) pour se les exprimer individuellement, puis communiquer au groupe ceux qu'il désire partager.

Puis il va entrer en interaction avec ses pairs et avec les adultes pour écouter et comprendre, de façon empathique, leurs points de vue, sentiments et besoins. Ceci lui permettra de connaître les effets de son comportement sur eux, de mettre à jour ses préjugés et de tester en quoi il est pareil et en quoi il est différent. Là encore, il s'agit d'explorer l'univers intérieur de l'autre, de le ressentir et d'exprimer la perception qu'on en a. La dimension du "feed-back" interpersonnel sera particulièrement touchée.

Enfin il s'agira pour l'enfant d'avoir avec son environnement le contact le plus étroit, le plus proche, le plus réel possible, d'en avoir une connaissance sentie (i.e. éprouvée par ses sens) pour en discriminer les éléments et les liens qu'ils entretiennent entre eux et donner à cet environnement le sens qu'il prend pour lui. Il s'agit enfin de confronter et de dégager le réel de la fantaisie (importance de la pensée magique chez l'enfant).

A la base de cette étape sont évidemment la manipulation et l'observation directe d'objets réels (et non d'images et de représentation déjà toutes faites).

Rôle de l'éducateur:

1. Définir le cadre, le degré d'ouverture, les limites de "l'objet-thème".
2. Construire la mise en situation.
3. Animer l'exploration en fournissant des moyens d'exploration et des outils d'expression à l'enfant, et en aidant à la centration sur l'objet-thème.
4. Faciliter la communication interpersonnelle par des reflets, des reformulations, des relances ...
5. Faciliter l'accès à l'environnement en mettant l'enfant en contact avec lui et en écartant les obstacles.
6. Aider l'enfant à symboliser ses perceptions et son expérience (nommer, écrire, dessiner, classifier, raconter, etc...).

Phase 2 . Formulation d'un problème, de questions.

Définition A partir des informations recueillies sur le thème chez lui, chez les autres et dans l'environnement, l'enfant peut percevoir des incongruences, des choses qu'il ne saisit pas, qui manquent à sa compréhension.

Il se produit chez lui en déséquilibre psychologique cognitif qui va se traduire par de l'étonnement, de la surprise, la perception de paradoxes, de contradictions, un sentiment d'incomplétude. A nous de l'aider à traduire ces perceptions et sentiments (qui sont l'essence même de la motivation intrinsèque) en questions significatives pour lui (et non pas abstraites ou théoriques).

Rôle de l'éducateur:

1. "Allumer" et alimenter la curiosité de l'enfant en:
   - l'aidant à relever ce qui demeure étrange pour lui par des questions, des reformulations ...
   - soulignant les différences de point de vue entre enfants.

2. L'aider à formuler sa ou ses questions en termes personnels et précis, et non impersonnels, généraux et théoriques (aller au-delà du "comment" jusqu'au "pourquoi", du "on" au "je", sous forme de problème "approprié" (fait sien).

Phase 3 . Formulation d'hypothèses, conception de projets, d'expériences, et prise de décisions.

Définition: Une fois que l'enfant a défini un problème "pour lui" à l'intérieur de la situation, il élabore des hypothèses qu'il va vouloir infirmer ou confirmer. Pour cela, il lui faudra imaginer des moyens de vérifier ce qu'il pense et réaliser ce qu'il souhaite, prendre conscience de ses capacités et limites personnelles (habiletés objectives, mais aussi sentiment de compétence) et des possibilités et limites de l'environnement (ressources disponibles, mais aussi règlements et contingences).

Maintenant qu'il a en main un certain nombre d'actions possibles, on l'invitera à se projeter dans le futur et à envisager les conséquences de ces actions en termes de coûts et bénéfices pour lui-même (réponse à ses besoins, responsabilité et engagement personnel) et pour les autres ou l'environnement (amélioration ou dégradation des relations et des conditions de vie ...).

L'enfant va enfin opter pour une action ou un ensemble d'actions, si possible par consensus lorsqu'il travaille en groupe, compte tenu des avantages et désavantages de chaque action et du bilan de la comparaison des actions entre elles. Cela suppose qu'il puisse exprimer clairement ses propositions, qu'il soit capable de comprendre le point de vue des autres, mais aussi de résister à la pression de ses pairs, de négocier la résolution d'un conflit et de s'engager de façon responsable.

Rôle de l'éducateur:

1. Aider l'enfant à se donner un plan de recherche, une méthodologie d'accès aux informations (dans les media ou auprès d'informateurs).

2. Stimuler la génération d'idées, de projets, d'inventions (appel à la créativité) en maintenant cependant le lien avec les données déjà acquises dans les phases antérieures.

3. Confronter ces désirs aux réalités personnelles (autoévaluation réaliste de ses capacités et manques) et environnementales (connaissance et appréciation d'une variété de possibles, test des limites de l'impossible compte tenu des règles, des résistances, des coûts, des dangers ...).

4. Aider l'enfant à envisager les différentes dimensions impliquées par ses projets d'action.
5. L'aider à formuler des critères précis et clairs, à trouver de façon délibérée des arguments pour ou contre chacune des actions envisagées de façon à pouvoir les hiérarchiser.
6. Renforcer la cohésion du groupe et l'aider à régler ses conflits, principalement en agissant sur l'écoute interpersonnelle, la clarification des valeurs et l'adoption de normes communes, pour enfin faciliter l'apparition de synthèses et de compromis.

Phase 4 . Planification et exécution de l'action:

Définition: L'enfant va maintenant s'engager dans l'action qu'il a décidée seul ou avec d'autres. Il s'agit pour lui de préparer son action (définir les objectifs, déterminer et répartir les tâches, fixer des échéances, préciser au besoin des modes de contrôle), puis de l'accomplir en s'adaptant aux événements plus ou moins prévisibles et en mettant en jeu toutes ses compétences requises.

Rôle de l'éducateur:

1. Aider l'enfant à opérationnaliser son action (étapes, rôles ...).
2. L'aider à se donner des exigences et des échéances réalistes.
3. Lui laisser une marge de manoeuvre correspondant à ses capacités.
4. Maintenir un niveau de motivation optimale (en rappelant les objectifs visés, par exemple).

Phase 5 . Expression , synthèse et évaluation de la démarche.

Définition Il s'agit, d'abord individuellement, puis en groupe, de rassembler les informations recueillies en cours de route, de les articuler entre elles pour leur donner leur pleine signification (dégager l'essentiel du secondaire, le central du périphérique), de les mettre en commun pour en faire une synthèse tenant compte des similitudes et différences de point de vue. Ceci vient se concrétiser dans une production concrète, individuelle et/ou collective.

Une fois l'activité close par cette expression finale sous forme de spectacle, diaporama, journal, exposition, maquette, vidéo, article ..., on passera à l'évaluation de la démarche. Le but en est moins de voir le lien entre les objectifs et les résultats que de faire mesurer par l'enfant les conséquences de l'action sur lui et sur son environnement. Il s'agira donc surtout d'éveiller sa conscience aux multiples dimensions touchées par l'action entreprise chez l'acteur (sentiments, besoins éveillés ou comblés) et dans l'environnement. La question des valeurs, là aussi, devra être considérée, moins dans le sens d'inculquer des valeurs-principes que de dégager ce qui est bon pour lui et pour les autres.

Cette évaluation doit permettre à l'enfant de se réajuster, i.e. de modifier ses choix et ses actions dans le sens de plus de satisfaction (par rapport à ses besoins, ses sentiments et aux réactions de l'environnement) et de plus d'efficacité dans l'atteinte des objectifs visés par son action.

Cela implique qu'il ait droit à l'erreur. Celle-ci est comprise non comme une faute, nécessitant blâme et éventuellement punition, mais comme le résultat d'une action mal orientée ou mal organisée. C'est donc une phase qui invite à ré-examiner certaines phases antérieures.

Rôle de l'éducateur:

1. Susciter la création de liens entre les informations recueillies.
2. Animer les sessions de synthèse.
3. Structurer l'organisation de la production (instrumentation selon le médium utilisé et planification du travail).
4. Centrer l'enfant sur ses sentiments, besoins, idées; l'aider à élargir son champ perceptuel au maximum de dimensions possibles.
5. L'aider à voir les liens entre ses actions et les conséquences perçues (sens de la responsabilité).

6. L'aider à dégager progressivement les valeurs impliquées par son action et les jugements qu'il porte sur elles.

7. Aider l'enfant à percevoir puis à analyser ses erreurs à partir de ses sentiments et du feed-back de l'environnement.

8. L'aider à redéfinir des actions mieux adaptées.*

Et la note dans le bulletin ?

Il est évident, après cette description, qu'on peut difficilement traduire par une note en % le "développement intégral" d'un enfant; cela nous oblige donc à repenser totalement le bulletin scolaire dans sa forme actuelle.

Si l'école tient absolument à quantifier des performances et des rendements, pour fin de certification par exemple, elle devra faire porter ses jugements sur le nombre d'unités vues par l'élève en français, mathématiques et anglais (ce que nous avons appelé des "codes").

* tiré de: MOUREZ, Jean-Paul, Développer une image positive de soi - C.E.C.M., Opération Renouveau. 1978

En revanche, si l'on veut décrire et enregistrer le développement de l'enfant et son cheminement pour réajuster nos interventions éducatives auprès de lui, et si l'on veut soit en informer ses parents, soit verser ces données dans un "dossier de l'élève" , nous recommandons d'utiliser une fiche individuelle gérée conjointement par l'enseignant et l'enfant. Celle-ci décrira des traits de développement dans les domaines perceptivo-moteur, cognitif, social et affectif; elle sera remplie par l'enseignant à intervalles réguliers (par exemple: 4fois/an) à partir de ses observations et d'auto-évaluations faites par l'élève durant les activités. Le programme "POEME" utilise une fiche qui nous semble très pertinente dans cette perspective.

C) INSTRUMENTATION:

Pour mettre en oeuvre les deux approches que nous venons de présenter, les éducateurs doivent avoir à leur disposition une gamme d'instruments variés leur permettant de créer un milieu éducatif stimulant et adéquat. Chacun peut ainsi trouver les outils convenant le mieux à son style d'enseignement et aux situations d'apprentissage qu'il veut proposer à ses élèves.

Dans son "coffre à outils", l'éducateur va trouver un budget à administrer, du matériel didactique à offrir, un local à organiser, une maquette-horaire à gérer, un dossier de l'élève sur lequel s'appuyer. Un bref inventaire dans les milieux donne lieu aux observations suivantes:

Situation actuelle:

1. le budget:

- les enseignants ignorent souvent les montants disponibles et les soldes du budget alloués à leur classe; ils méconnaissent les autres sources de subsides auxquelles ils pourraient recourir (projets spéciaux, projets d'évaluation de matériel, fonds pour activités prioritaires, O.R., projets de recherche du M.E.Q., projets du Conseil de l'Ile).

- les procédures de réquisition sont trop longues et mal connues, les marchandises commandées sont livrées avec des retards considérables.

2. le matériel didaccique:

- Le matériel didactique est peu connu et/ou peu accessible; il est rarement adapté au fonctionnement cognitif et aux intérêts de l'élève; de plus, il est souvent mal utilisé ou de façon inefficace, sans préparation, ni évaluation.

- Les enseignants sont rarement outillés pour construire du matériel didactique adapté, soit par manque de ressources, de matériaux et d'outils, de budgets, de temps ...

- L'accent semble trop souvent mis sur les contenus ou sur le matériel didactique écrit (manuels, livres d'exercices, fiches) aux dépens de la démarche pédagogique ou du processus d'apprentissage (activités éducatives décloisonnées, laboratoires ...).

- Beaucoup d'enseignants éprouvent encore des difficultés majeures à manipuler les appareils audio-visuels: projecteurs, magnétoscopes ... etc.

- Bien que le Bureau des Média d'Enseignement diffuse annuellement un catalogue de productions audio-visuelles, il semble que les enseignants l'utilisent peu ou en ignorent l'existence.

Le Ministère semble également conscient de ces problèmes puisqu'il "entend prendre des mesures pour que soit produit un matériel diversifié en rapport avec chaque programme, dans le but de fournir aux maîtres et aux élèves des instruments appropriés" (...) "ce matériel inclura au moins un manuel scolaire pouvant combiner l'écrit et l'audio-visuel".31

De plus, le M.E.Q. intensifiera son action dans le domaine du matériel d'enseignement complémentaire: les bibliothèques scolaires, le matériel audio-visuel et les media de communication (guides d'utilisation et guides d'organisation).

> "Le ministère, tout en poursuivant des actions de développement du matériel audio-visuel à large diffusion, entend privilégier les matériels d'apprentissage et d'enseignement qui seront utilisés de façon autonome par les enseignants".32

---

31. L'Ecole québécoise, p.89, #7.1.12

32. Ibidem, p.111, #7

3. l'organisation du local:

- L'arrangement physique des locaux contribue très peu à faire de la classe un milieu de vie stimulant et nuit même à l'atmosphère de travail (réverbération sonore, éclairage artificiel, décoration absente). Quant au mobilier, il est conçu en fonction d'un enseignement traditionnel et il est difficile ou impossible d'obtenir un matériel adéquat s'il sort de l'ordinaire.

4. la maquette-horaire:

- La maquette-horaire, identique pour tous les élèves, traduit une idée d'uniformité des besoins des élèves dans les contenus à maîtriser et dans le temps à y consacrer.

- Elle donne presque toute la place à des contenus conceptuels au détriment des autres dimensions du développement intégral de la personne (sociale, affective, morale, physique ...).

5. le dossier de l'élève:

Aux termes du règlement no 7, la commission scolaire doit tenir à jour pour chaque élève un dossier scolaire cumulatif et un dossier personnel.

A la C.E.C.M., chaque élève possède sa fiche scolaire (anciennement dossier scolaire cumulatif), fiche mise à la disposition du personnel professionnel enseignant et non-enseignant et du personnel de direction de la commission scolaire. Elle n'est que rarement utilisée par le milieu.

Chaque professionnel intervenant auprès d'un élève ouvre un dossier personnel; les élèves peuvent donc avoir plusieurs dossiers personnels, ce qui provoque un problème de communication interprofessionnelle. Certains remettent en question la pertinence et l'utilité de ce dossier pour l'élève.

Les quelques dossiers pédagogiques actuellement constitués renferment des renseignements très hétérogènes selon la région, l'école ou la philosophie du moment.

Il n'existe pas actuellement de dossier répondant aux attentes des enseignants. Celui-ci renfermerait des renseignements d'ordre familial, médical et pédagogique facilement accessibles et pouvant les aider à intervenir auprès de leurs élèves.

La mise en place d'un tel service nécessiterait la définition d'une politique de contrôle et d'utilisation par les enseignants.

Recommandations:

46. informer chaque enseignant du budget alloué à son groupe-classe et des différentes procédures d'utilisation de ce budget (réquisitions).

47. pour diminuer les délais de livraison et augmenter l'éventail de choix du matériel, accélérer les procédures de réquisition centralisées et développer des procédures d'achat décentralisées (compte ouvert chez des fournisseurs par l'école...).

48. tenir à jour un inventaire du matériel pédagogique disponible dans l'école et dans la région, et en informer le milieu.

49. utiliser un matériel didactique qui corresponde aux pré-requis maîtrisés par l'élève, à ses intérêts et à son niveau de fonctionnement cognitif. Ce matériel doit permettre un apprentissage individualisé.

50. préparer (information - formation) les enseignants à l'utilisation d'instruments diversifiés (nouveautés, appareils et productions audio-visuels, autres instruments disponibles mais peu utilisés).

(...)

Recommandations (suite)

51. perfectionner les enseignants à l'utilisation des moyens audio-visuels.

52. aider les enseignants (support - perfectionnement) à construire un matériel adapté à leurs besoins.

53. utiliser le matériel comme support et complément de la démarche pédagogique plutôt qu'en faire une fin en soi.

54. individualiser progressivement la maquette-horaire en déterminant d'avance la part du temps respectivement consacré à l'enseignement collectif et à l'apprentissage individuel (fonction de la capacité de l'enseignant à préparer des programmes individualisés, et de la nécessité de fonctionner en groupe pour atteindre certains objectifs).

(...)

Recommandations (suite)

55. inscrire à la maquette-horaire des temps réservés à des aspects souvent négligés et contribuant, au même titre que l'académique, au développement intégral de l'enfant.

56. favoriser un aménagement personnalisé de la classe répondant aux besoins des élèves et facilitant la méthodologie choisie.

57. informer les enseignants et les directions de l'existence, des fonctions et du mode d'accessibilité des différents dossiers en usage (fiche scolaire cumulative, dossier personnel, dossier médical ...).

58. réglementer le dossier personnel en autant qu'il soit maintenu.

59. construire un modèle de dossier de l'élève, uniforme à travers la C.E.C.M., renfermant les seules données pertinentes à connaître et ce, dans une perspective développementale (cf. l'esprit du bilan fonctionnel).

60. enregistrer et centraliser dans ce dossier les informations des différents intervenants des Services auprès d'un enfant et impliquer davantage l'enseignant dans la mise à jour de ce dossier.

(...)

Recommandations (suite)

61. utiliser cet instrument pour planifier des interventions pédagogiques à court terme, évaluer périodiquement le cheminement des apprentissages de chaque élève et du groupe, et servir de base à la sélection, au classement et à l'orientation de l'élève.

62. définir, en consultation étroite avec le milieu, une politique d'implantation, de mise à jour, de consultation et de cheminement de ce dossier.

5. ORGANISATION FONCTIONNELLE DU MILIEU

A- ORIENTATIONS DES SERVICES: politique et objectifs

B- GESTION DES SERVICES:
1. leadership
2. style de gestion
3. coordination
4. identification des besoins
5. planification des services
6. communication verticale
7. communication horizontale
8. évaluation du fonctionnement

C- PERSONNEL:
1. évaluation
2. affectation
3. utilisation
4. formation continue

Dans cette partie, nous tenterons d'identifier des facteurs contribuant à assurer un fonctionnement efficace des services en place. Nous analyserons la situation sous trois aspects: les orientations, la gestion des services et le personnel.

A) ORIENTATIONS

Les orientations d'un Service se définissent essentiellement à travers une politique et des objectifs clairement établis et diffusés sans distorsion par les responsables. Cela suppose que ces responsables veillent à leur appropriation par les différents milieux concernés.

D'autre part, ces orientations doivent être continuellement réévaluées grâce à des mécanismes de rétroaction prévus et mis en place par les responsables du Service.

Or, la politique et les objectifs du ministère, de la C.E.C.M. et du Service de l'Adaptation sont souvent méconnus par les divers éducateurs ou encore, exposés à des interprétations ou utilisations multiples.

Il y a absence de données précises sur l'atteinte des objectifs des services de l'Adaptation scolaire. Cette absence de suivi, en plus de rendre difficile l'ajustement des services, limite singulièrement les visées prospectives.

Recommandations:

63. identifier et informer les milieux des politique et objectifs du MEQ, de la C.E.C.M. et du Service de l'Adaptation.

64. s'assurer de la traduction de ces objectifs dans le quotidien.

65. mettre en place (Service de l'Adaptation) un mécanisme de cueillette des données pertinentes et de réflexion continue sur l'atteinte des objectifs et sur leur suivi dans les différents milieux.

B) GESTION DES SERVICES

Nous examinerons la question de la gestion des services généralement offerts aux écoles sur les plans suivants:

- l'identification des leaders et leurs rôles.
- leur style de gestion.
- la participation des membres du Service à son orientation et à son fonctionnement.
- la coordination des différents partenaires impliqués dans la réalisation des objectifs.

Puis nous considérerons quelques points-clés d'un processus rationnel de gestion:

- l'identification des besoins,
- la planification des ressources,
- les communications verticales et horizontales,
- les mécanismes d'évaluation.

N'étant pas experts dans le domaine du développement organisationnel, nous n'avons aucunement la prétention de poser un diagnostic péremptoire et absolu. Nous avons seulement tenté de synthétiser un certain nombre de plaintes et de perceptions transmises par les milieux rencontrés et rejoignant nos propres observations.

La situation actuelle se présente donc comme suit:

1- Leadership:

Les responsabilités des leaders ne semblent pas clairement identifiées et la participation des membres (directions, enseignants, P.N.E. et services) peu sollicitée dans l'établissement de la potique, des orientations et des structures de base du service.

2. Style de gestion:

Trop souvent la gestion des services est plus administrative que pédagogique et, de ce fait, se trouve davantage centrée sur le contrôle, le respect des normes bureaucratiques, les tâches cléricales.

3. Coordination:

Il y a manque de coordination entre les services de l'adaptation des différentes régions et entre ces services et le régulier sur les orientations, les programmes, les méthodes, les activités, les recherches, l'évaluation, le ressourcement-perfectionnement...

4. Identification des besoins:

Le milieu a de la difficulté à identifier de façon rigoureuse et spécifique la nature des besoins et des problèmes rencontrés; il reçoit peu d'instrumentation en ce sens et vit souvent un certain fatalisme face aux solutions à apporter.

5. Planification des services:

Bien souvent, un trop grand nombre d'élèves en difficulté d'apprentissage dans une même école ou dans un même groupe sature le milieu et empêche toute forme d'intégration.

D'autre part, les ressources affectées ne sont pas toujours proportionnées et adaptées aux besoins des milieux qui reçoivent ces élèves.

6. Communication verticale:

Les responsabilités face à l'organisation des services sont diffuses et entraînent la confusion; les enseignants se disent seuls, sans personne responsable à qui référer.

7. Communication horizontale:

Très peu d'occasions sont offertes aux éducateurs de coopérer, d'échanger sur leur vécu.

8. Evaluation du fonctionnement:

Il ne semble pas y avoir d'évaluation organisée du fonctionnement interne des services; il y a absence d'outils, de mécanismes et de responsables pour réaliser cette évaluation.

Recommandations:

66. - identifier clairement les responsables des services et leurs attributions respectives (champs décisionnels, rôles, budgets ...) et en informer tout le personnel.

67 - faire participer les éducateurs (directions, enseignants, P.N.E. et autres services) à l'élaboration de la politique, des orientations et des structures de base des services offerts à l'école par la C.E.C.M.

(...)

Recommandations: (suite)

68 - développer chez les leaders et les responsables un style de gestion centré sur des rôles d'animation d'équipe de travail, de stimulation du développement pédagogique et de liaison avec les répondants des services.

69 - supporter le milieu dans l'identification réelle de ses besoins en termes de problèmes à résoudre et dans sa recherche de solutions.

70 - établir des liens formels, sur le plan de la planification et de l'organisation, entre les services de l'Adaptation de même niveau dans les différentes régions, et entre ces derniers et le régulier en ce qui concerne les orientations, les programmes, les méthodes, les activités, les recherches, l'évaluation, le ressourcement-perfectionnement.

71 - ne pas concentrer dans un même groupe un trop grand nombre d'élèves en difficulté pour éviter de diminuer le niveau de performance dans l'apprentissage attendu par l'enseignant (effet Pygmalion - voir Rosenthal et coll.) ou pour épargner un trop grand défi aux éducateurs qui s'épuisent à la tâche.

(...)

Recommandations: (suite)

72- corrélativement, affecter dans les écoles un personnel ressource (orthopédagogues, P.N.E., ...) proportionné au nombre d'élèves en difficulté et aux besoins identifiés.

73- permettre, de façon formelle, au personnel d'une école et du secteur de l'Adaptation dans une région, de se rencontrer et d'échanger sur son vécu.

74- faire participer chaque intervenant, au niveau de l'école et de la région, à l'évaluation régulière et systématique du fonctionnement des services dans les écoles.

C) PERSONNEL

Dans le domaine de l'éducation, les ressources humaines sont, et de très loin, les facteurs prédominants. Ceci se reflète d'ailleurs dans le budget du MEQ où plus de 75% des fonds sont consacrés aux salaires.

C'est pourquoi, après avoir abordé "l'organisation fonctionnelle du milieu" sous l'angle administratif, nous poursuivrons l'examen de cette question sous l'angle "personnel". Nous l'aborderons de la façon suivante:

- l'évaluation du personnel,
- son affectation,
- son utilisation,
- sa formation continue.

1. Evaluation:

Actuellement, il n'existe pas de mécanisme organisé d'évaluation, ce qui limite singulièrement une gestion rationnelle du personnel.

Par ailleurs, la question fait présentement l'objet d'un litige entre les instances patronales et syndicales. Si le principe même de l'évaluation ne semble pas rejeté, ses objectifs et ses modalités restent à préciser.

2. Affectation:

- Le problème le plus souvent souligné est celui de la grande mobilité du personnel causée par le phénomène de"supplantation"("bumping"). Cette rotation nuit à la qualité du service (manque de continuité des projets, faible cohésion des équipes, faible motivation à s'améliorer).

- D'autre part, les intérêts et les compétences des personnels affectés ne correspondent pas toujours aux besoins de la clientèle ni aux exigences des différents services en place ou à venir (team-teaching, support, tutorat, enseignement individualisé ...).

- De plus, certains services pouvant répondre à des problèmes spécifiques des élèves sont absents (problèmes d'évaluation, de recherche, de développement pédagogique ainsi que des problèmes de motivation, de personnalité et de relation).

3. Utilisation:

Les compétences professionnelles du personnel en place (enseignants, P.N.E., C.P.E.I., C.P., ...) sont souvent mal utilisées à cause de l'imprécision ou de la méconnaissance de leurs rôles, de la faiblesse des communications et parfois d'une certaine méfiance.

Les parents, quant à eux, sont rarement vus par l'école comme des collaborateurs dans la tâche d'éducation des jeunes: il y a peu d'information de l'école vers les parents, peu d'échanges en dehors des situations de crise, et peu de participation des parents aux activités éducatives de la classe et de l'école

Enfin, les parents sont très rarement invités à influencer réellement le système scolaire (objectifs, organisation, méthodes pédagogiques ...). Toutefois, la loi 71, rendant obligatoire la consultation des parents sur certains points, vient quelque peu modifier les règles du jeu.

4. Formation continue:

Une autre façon d'assurer une meilleure utilisation du personnel est de lui permettre de développer au maximum son potentiel professionnel. Un perfectionnement adapté est un moyen privilégié d'atteindre cet objectif.

Nous empruntons à André Paré et Claude Paquette leur analyse de la situation actuelle sur le perfectionnement tel qu'il est assuré par les universités:

"Jusqu'à maintenant, le perfectionnement s'est réalisé de la façon suivante: les organismes responsables proposaient des programmes définis par eux-mêmes sans la participation de ceux qui réclamaient ce perfectionnement. Ces programmes ne tenaient compte que des contenus et, chose étonnante, ils correspondaient en tous points aux programmes réguliers. Ainsi, des enseignants en perfectionnement recevaient essentiellement les mêmes enseignements que de jeunes étudiants sans expérience. On a volontairement laissé de côté la réalité où vivent ces enseignants, on a ignoré leurs problèmes, on a annulé leur acquis.

On leur impose non seulement les mêmes contenus, mais aussi les mêmes méthodologies. Quels que soient les milieux, les contenus demeurent les mêmes. Les programmes sont essentiellement académiques et souvent ils ne débouchent sur aucune action réelle dans le milieu . Il s'agit de programmes de perfectionnement qui, une fois qu'ils ont été réalisés, laissent ceux qui y ont participé dans le même état. Ils ne sont pas plus efficaces dans leur travail, les programmes n'avaient souvent rien à voir avec la réalité.

En somme, les objectifs, les moyens et les formes d'évaluation demeurent les mêmes. Il s'agit d'un faux perfectionnement dont les résultats sont quasi nuls. Le contenu n'est pas pertinent. Les organismes responsables se sont souvent servis de ces programmes de perfectionnement comme moyen de renflouer leurs budgets." 33

---

33. PARE A. et C. Paquette, Une université ouverte à inventer, Pédagogie ouverte, vol.2, #3, avril 77, p.15

Formation continue des enseignants:

De plus en plus, cependant, les organismes ont tendance à proposer un perfectionnement ouvert aux suggestions des étudiants concernés et partant de la définition de leurs besoins et des objectifs qu'ils veulent atteindre.

Dans un sondage effectué par l'Alliance des Professeurs de Montréal, en avril 79, les enseignants privilégiaient une hypothèse de perfectionnement "sur le terrain, dans le milieu, avec l'aide des universités".

La C.E.C.M., quant à elle, permet aux enseignants d'entreprendre une formation à trois niveaux:

- formation universitaire (frais de scolarité remboursable à 100%).
- recyclage et mise à jour.
- participation à des congrès en rapport avec la fonction de l'individu.

Le personnel est informé de celle-ci par voie de circulaires, de communiqués adressés aux écoles et par les responsables régionaux (C.P., C.P.E.I., ...) ainsi que par certains bulletins en provenance de leur syndicat.

Préparation et formation continue des cadres et des professionnels:

En ce qui concerne les directeurs et adjoints, on remarque que certains d'entre eux manquent d'acceptation et de préparation vis-à-vis les élèves en troubles d'adaptation et d'apprentissage; ils ont beaucoup de difficulté à jouer auprès d'eux un rôle aidant (relation d'aide). Face aux enseignants, ils jouent rarement leur rôle de leader pédagogique et éprouve certaines difficultés à devenir agent de développement organisationnel (gestion, animation ...).

Pour sa part, le Bureau de Développement Organisationnel et du Perfectionnement de la C.E.C.M., dans l'énoncé de sa politique, reconnaît:

- "avoir la responsabilité d'élaborer, d'administrer et d'évaluer des politiques de perfectionnement qui sont en accord avec ses objectifs généraux et spécifiques;
- devoir consulter le personnel concerné dans l'élaboration, l'administration et l'évaluation des politiques de perfectionnement". 34

Pourtant, ce Bureau ne prévoit pas d'orientation spécifique pour le perfectionnement des cadres et des professionnels; il s'attend plutôt à une prise en charge des milieux par eux-mêmes.

---

34 C.E.C.M., La politique décentralisée de perfectionnement des cadres, directeurs d'école et professionnels non-enseignants, p.1

Dans l'article pré-cité portant sur la situation actuelle du perfectionnement, les auteurs soulignent que:

> "Ce n'est pas le hasard qui peut diriger un tel renouveau dans le système de formation ou de perfectionnement. Dans certains milieux, on a cru que l'on pouvait laisser faire n'importe quoi, comme si la solution allait sortir d'elle-même. Chaque fois qu'on s'en est remis au hasard, chaque fois que les éducateurs se sont contentés du laisser-faire, on s'est retrouvé dans des situations catastrophiques qui ont conduit à beaucoup de déception. Le laisser-faire conduit toujours à une désorganisation graduelle des choses (...). Si un organisme (...) veut mettre sur pied une nouvelle façon de réaliser la formation, il doit s'y prendre systématiquement. C'est une volonté délibérée d'innovation qui doit guider son action". 35

En ce qui regarde les professionnels (C.P.E.I., C.P., psychologue, C.O., psycho-éducateur, orthophoniste-audiologiste ...), le M.E.Q. via l'UQAM propose quelques sessions d'intérêt général auxquelles ils peuvent s'inscrire individuellement. Il ne semble pas que cette formule parte des besoins immédiats ressentis par le personnel et entraîne un changement réel de leur pratique dans le milieu. De son côté, la C.E.C.M. n'offre actuellement aucun perfectionnement fonctionnel ou organisationnel aux professionnels pré-cités.

---

35. Paré A. et C. Paquette, Une université ouverte à inventer, Pédagogie ouverte, vol.2, #3, avril 77, pp. 18-19.

Recommandations:

75 - mettre en place un système d'évaluation de tous les personnels, visant une meilleure affectation et utilisation desdits personnels, une formation continue mieux adaptée à leurs besoins.

76 - stabilité du personnel et la continuité d'un service de qualité en:

. utilisant les compétences de tout le personnel en place dans un fonctionnement multi-disciplinaire centré sur la résolution de problèmes.

. maintenant la motivation du personnel;

. choisissant les personnels affectés en fonction de leurs intérêts pour la clientèle et de leurs capacités à répondre aux besoins spécifiques du milieu;

77 - fournir aux milieux les services spécialisés requis tout en instrumentant le personnel en place.

78 - mettre en place un plan de perfectionnement reposant sur une politique clairement définie et sur des objectifs d'ordre pédagogique tels que: individualisation, évaluation, animation de groupes de travail, relation d'aide...

79.- privilégier une formule de perfectionnement intégré à l'action, en termes de recherche-action, qui corresponde à la réalité vécue par les enseignants en milieu scolaire et soit adaptéeaux intérêts des praticiens.

(...)

Suite

80 - informer les parents des objectifs poursuivis en classe et des méthodes pédagogiques utilisées pour mieux les impliquer dans l'orientation et dans la démarche pédagogique de leur enfant.

81 - les faire participer à l'organisation pédagogique du milieu-école

* Les contenus et les objectifs visés par ce perfectionnement sont précisés au chapitre relatif aux rôles des éducateurs.

6. OPERATIONNALISATION DU MODELE PROPOSE

TABLEAU-SYNTHESE:
- Recommandations
- Stratégie d'implantation: moyens ou actions
- Agents et ressources
- Perfectionnement requis.

PLAN D'IMPLANTATION:
- Préambule
- Plan quinquennal

L'ACTE EDUCATIF

1- CLIENTELE:
- plans physique
- affectif
- intellectuel et cognitif
- moral et religieux
- social

2- APPROCHES METHODOLOGIQUES:
- approche fermée
- approche ouverte

3- INSTRUMENTATION:
- budget
- matériel didactique
- maquette-horaire
- organisation du local
- dossier

Opérationnalisation

L'ACTE EDUCATIF

RECOMMANDATIONS	. STRATEGIE D'IMPLANTATION: MOYENS OU ACTIONS	AGENTS (A) RESSOURCES (R)	PERFECTIONNEMENT REQUIS
CLIENTELE PLAN PHYSIQUE			
1. dépister systématiquement les troubles de vision et d'audition.	- programme en cours	R:-infirmière de l'école R:-service de l'Adaptation Scolaire	
2. sensibiliser les enseignants et les élèves à la prévention des dommages sensoriels.	- programme de prévention - programme F.P.S.	R:-répondant du S.A.E. (orthophonie-audiologie)	
3. développer le potentiel sensoriel des élèves.	- activités impliquant: discriminations auditive, visuelle et tactile, association visuelle, attention et mémoire perceptives, orientation spatio - graphique, perception rythmique...	R:-conseillers en arts plastiques, musique, orthophonie, psychologues ou psycho-éducateurs. -répondants professionnels des S.A.E.	-sensibilisation et instrumentation au développement des habiletés sensorielles en classe
4. amener l'élève à mieux connaître son corps et ses transformations.	- programme F.P.S. - centres d'intérêt sur la connaissance du corps et ses transformations.	A:-enseignant R:-conseiller en Formation personnelle et sociale	
5. aider l'élève à vivre en harmonie avec son environnement.	- structuration de la classe en fonction de la division en ateliers. - individualisation de certaines parties de l'horaire en fonction des programmations individualisées. - participation des élèves à l'élaboration de règles de gestion de la classe.	R:-enseignant et Aide pédagogique A:-groupe-classe (enseignant et et élèves)	

Opérationnalisation

RECOMMANDATIONS	STRATEGIE D'IMPLANTATION: MOYENS OU ACTIONS	AGENTS (A) RESSOURCES (R)	PERFECTIONNEMENT REQUIS
6. développer le potentiel physique de chaque élève (réalisation optimale) en renforcant et en affirmant certaines qualités psychomotrices (adresse, équilibre, souplesse, conscience du corps, rythme, relaxation...)	- situations de la vie courante, programmées ou accidentelles telles que: danse, bricolage, réparations mineures, aménagement et décoration de locaux, olympiades, entraînement à un sport, excursions, plein air, classes blanche, rouge ou verte...	A:-groupe-classe	
7. informer l'élève des connaissances de base en hygiène de vie (effets psychologiques et physiologiques d'une bonne nutrition, du sommeil...)	- campagne de sensibilisation à des thèmes choisis. - centre d'intérêt à l'intérieur des matières au programme.	A:-groupe-classe	
8. aménager le milieu pour tenir compte des besoins physiques des élèves.	- étude sur les réponses du milieu aux besoins des élèves: cafétéria, éclairage, plein air, mobilier espace... dans une perspective de prise de position par les élèves et de sensibilisation de l'équipe-école aux besoins d'hygiène des élèves. - aménagement, réaménagement et utilisation maximale des ressources disponibles: gymnase, bibliothèque, espaces extérieurs, café étudiant...	A:-groupe-classe -équipe-école A:-équipe-école	-sensibilisation de enseignants aux besoins physiques des élèves (dont ils devront tenir compte dans leur programmation)

Opérationnalisation

RECOMMANDATIONS	STRATEGIE D'IMPLANTATION: MOYENS OU ACTIONS	AGENTS (A) RESSOURCES (R)	PERFECTIONNEMENT REQUIS
9. informer l'élève des différentes transformations qu'ils est appelé à vivre sur le plan de son développement sexuel.	- recours à des consultants. - utilisation de programmesexistants.	R:-P.N.E. du Service de l'Aide à l'Elève	-planification d'une démarche de sensibilisation à la dimension sexuelle et à ses implications pédagogiques (mixité, identification des élèves à l'enseignant et vice-versa, préférence à enseigner à un sexe plutôt qu'à l'autre).
10. supporter l'élève dans sa recherche d'aide et de compréhension dans sa maturation sexuelle.	- entrevues individuelles. - thème de discussion dans des programmes organisés comme POEME, PRODAS, F.P.S....	R:-P.N.E.	-formation à la relation d'aide: diffusion des programmes RELAI, Enseignants efficaces, PRODAS, POEME...
PLAN AFFECTIF 11. offrir un milieu ouvert au vécu émotif des élèves.	- au niveau des attitudes . écoute active et reflet des sentiments et émotions des individus. - au niveau de l'organisation . prendre le temps nécessaire pour faire exprimer ce qui se vit (périodes de planification et d'évaluation). . mise en place d'un tableau d'expression libre appartenant aux élèves. . assurer la présence d'un personnel capable de répondre aux problèmes affectifs des élèves dans l'école.	A:-enseignant. A:-psychologue, -psycho-éducateur	Voir Supra 10- -sensibilisation à certaines techniques de la pédagogie ouverte.

Opérationnalisation

RECOMMANDATIONS	. STRATEGIE D'IMPLANTATION: MOYENS OU ACTIONS	AGENTS (A) RESSOURCES (R)	PERFECTIONNEMENT REQUIS
12. aider l'élève a développer son identité en: - développant chez lui une perception réaliste de ses habiletés face aux exigences de son environnement. - le soutenant dans une démarche d'évaluation de soi et de son vécu.	- tutorat orienté vers l'auto-évaluation, - "Feed-back" systématique dans les tâches entreprises, - participation de l'élève à sa planification quotidienne (contrat de travail, projet-atelier...) et à la négociation des règles de gestion du groupe, - séance quotidienne d'évaluation des tâches et des interactions vécues dans le groupe, - journal de bord, individuel ou collectif, - utilisation de programmes behavioraux d'affirmation de soi, - création et sélection d'activités favorisant l'exploration et l'expression de soi.	R:-F.P.S. : conseillers pédagogiques à la C.E.C.M. R:-S.A.E. (Modif) R:-S.A.E. (Modif)	-RELAI - GORDON -PEDAGOGIE OUVERTE - formation à la F.P.S. -créativité -croissance personnelle (voir répertoire)
13. assurer la présence de services capables de répondre aux problèmes affectifs graves des élèves.	- identification de ressources spécialisées à l'intérieur et à l'extérieur de l'école (en partilier dans le secteur M.A.S.) capables de venir en aide aux élèves (C.L.S.C. - Hôpitaux - Centres de jour - Institutions...)	R:-Service de l'Aide à l'Elève R:-thérapeute qualifié (PNE)	
14. créer et sélectionner des activités favorisant le développement de l'image de soi.	- organisation d'activités favorisant le développement positif de son image, (voir recommandation 12).	A:-Enseignant R:-Aide pédagogique	
15. "désexiser" l'école.	- étude des comportements qui contribuent à maintenir des attitudes sexistes dans le milieu, - rencontres avec des personnes-ressources	A:-Equipe-école R:-Responsables ad hoc à la C.E.C.M. -Conseil du statut de la femme - Comité - C.E.C.M.	

Opérationnalisation

RECOMMANDATIONS	STRATEGIE D'IMPLANTATION: MOYENS OU ACTIONS	AGENTS (A) RESSOURCES (R)	PERFECTIONNEMENT REQUIS
PLAN INTELLECTUEL ET COGNITIF			
16. identifier, à l'intérieur des programmes existants, les habiletés de base dans les quatres savoirs : lire écrire, parler et compter; en faire les programmes minima du 2ième cycle du primaire.	- liste d'objectifs, de ceux-ci.	R:-Service des Projets Educatifs	
17. proposer une méthodologie ouverte d'apprentissage lui permettant de développer de nouveaux schèmes de lecture et d'action sur le réel et partant de son environnement.	- description des étapes d'un processus d'apprentissage partant de l'élève et des ses implications pédagogigues.	R:-COMSAT (voir texte accompagnant ces tableaux) -Aide pédagogique -C.P. à l'individualisation	-pédagogie ouverte -Formation Personnelle et Sociale -intégration des matières
18. faire vivre à l'élève une démarche pédagogique respectant le processus d'apprentissage et tenant compte de son rythme et de son stade de développement cognitif.	- préparation de modules d'apprentissage individualisés où les opérations impliquées sont de niveau pré-opératoire et opératoire concret, - adaptation de matériel déjà existant, ex: S.A.G.E. - étude de cas des élèves en difficulté par une équipe multidisciplinaire pour ajuster la démarche d'enseignement à leur stade cognitif.	R:-C.P. -consultant universitaire en psychogénétique R:-implication du S.A.E.	

Opérationnalisation

RECOMMANDATIONS	. STRATEGIE D'IMPLANTATION: MOYENS OU ACTIONS	AGENTS (A) RESSOURCES (R)	PERFECTIONNEMENT REQUIS
19. favoriser chez l'élève l'acquisition de modes de pensée et de méthodes de travail augmentant son niveau d'adaptabilité en développant une pensée autonome, curieuse, créative, critique, logique et rationnelle.	- application des méthodologies proposées. - mise en place dans la classe d'un mode de gestion participative favorisant la prise en charge de l'apprentissage et des problèmes de groupe par les élèves (planification et évaluation des activités, des règles de fonctionnement.)	R:-consultants externes A:-enseignant	-animation de groupe -formation au P.S.P (processus de solution de problèmes
20. aider l'élève à résoudre ses problèmes non-cognitifs (source de blocages ou de retards dans son développe-intellectuel)	- périodes d'évaluation quotidiennes, - mise en place d'un système de tutorat, - activités de communication en groupe: POEME, PRODAS..., - aide individuelle d'un consultant, psychologue psycho-éducateur...) interne ou externe.		-formation au P.S.P -relation d'aide
PLAN MORAL ET RELIGIEUX			
21. rendre l'élève capable de fonctionner de façon optimale comme personne et citoyen; cela se traduit en la capacité de faire des choix éclairés et responsables qui s'enracinent dans le respect de la vie, objectif visé par le programme de Formation Personnelle et Sociale.	- application du programme de F.P.S. dans la classe, - mise en place d'un système de gestion démocratique.	R:- conseiller en F.P.S. A:- enseignant	-perfectionnement au programme (F.P.S.)

Opérationnalisation

RECOMMANDATIONS	STRATEGIE D'IMPLANTATION: MOYENS OU ACTIONS	AGENTS (A) RESSOURCES (R)	PERFECTIONNEMENT REQUIS
22. l'informer des valeurs spirituelles et religieuses véhiculées dans la religion choisie pour l'élève par ses parents.	- utilisation du programme actuel et vérification de sa capacité d'atteindre l'objectif pré-cité.	A:- enseignant R:-animateur et conseiller en pastorale	
23. l'aider à identifier les valeurs qui l'animent et à vivre en congruence avec elles.	- utilisation à cet effet des périodes d'évaluation quotidienne, - tenue d'activités spécifiques qui comportent ces objectifs, ex. POEME, - cf. phases de prise de décision et d'évaluation de l'approche ouverte.	A:-enseignant R:-Aide pédagogique -P.N.E.	
24. le supporter dans sa recherche d'aide et de compréhensions dans l'évolution de sa formation morale et religieuse.	- attitude d'écoute et de respect de ses interrogations et de ses convictions, - utilisation des interrogations de l'élève comme sujet de recherche et de discussion à l'intérieur des activités ouvertes.	A:-enseignant	-formation des enseignants au processus de la pédagogie ouverte
PLAN SOCIAL 25. éliminer les préjugés et les attitudes qui portent préjudice au maintien des élèves en difficulté dans les classes régulières.	- sensibilisation de l'équipe-école au phénomène, - création d'un comité de réflexion et d'action dans l'école, - insertion de l'aspect "intégration sociale" dans le projet éducatif.	R:-vidéo-COMSAT "Une école pour tous" -P.N.E. -C.P.E.I.	

Opérationnalisation

RECOMMANDATIONS	. STRATEGIE D'IMPLANTATION: MOYENS OU ACTIONS	AGENTS (A) RESSOURCES (R)	PERFECTIONNEMENT REQUIS
26. amener les élèves à établir des relations de coopération avec leurs pairs.	- utilisation par les éducateurs des techniques d'animation de groupe, - institution dans la classe d'une coopérative avec assemblée générale décisionnelle, - formation de comités de tâches, - développement du membership (habiletés de participation), 1. au plan des attitudes: être en contact avec ses sentiments et ses idées, les exprimer au groupe de façon explicite, écouter l'autre, identifier les nuances et les oppositions tendre vers un consensus, faire des compromis, accepter les différences. 2. au plan de l'action: se définir des buts, planifier une démarche, faire des choix, prendre des décisions, se distribuer des rôles, évaluer son action et la réajuster. Ces habiletés sont à vivre dans des activités ouvertes.	R:-certificat en animation des universités R:-consultation et supervision par un P.N.E. compétent.	-formation d'enseignants à l'utilisation des rudiments de la dynamique de groupe -formation à l'animation de groupe
27. encourager la mixité des groupes dans une optique éducative (société mixte, remise en question des rôles masculins et féminins, élimination des préjugés entre garçons et filles, meilleure connaissance de l'autre sexe...)	- discussion de l'équipe-école sur la question de la mixité, - élaboration d'un plan d'action à partir de l'analyse des aspects positifs et négatifs découlant de la discussion.	R:-tous les éducateurs de l'école (psychologue, travailleur social, infirmière, directeur, animateur de la pastorale, enseignants) dans l'évaluation des différents aspects de la question.	

Opérationnalisation

RECOMMANDATIONS	. STRATEGIE D'IMPLANTATION: MOYENS OU ACTIONS	AGENTS (A) RESSOURCES (R)	PERFECTIONNEMENT REQUIS
28. répondre de façon appropriée aux besoins d'aide et d'attention personnalisées des élèves.	- relation d'aide par les éducateurs, - tutorat (rencontres individuelles et suivies des élèves avec un éducateur, ex: enseignant, P.N.E., Aide pédagogique, directeur), - activités de groupe favorisant l'écoute active et l'expression de soi (POEME, PRODAS), - entrevue thérapeutique ou counselling auprès de consultants internes à la C.E.C.M. (psychologues, psycho-éducateurs et conseillers d'orientation) ou externes (réseau hospitalier ou institutionnel).	R:-P.N.E. R:-P.N.E., enseignants R:-P.N.E. -réseau du M.A.S. -institutions du secteur	- Relai - Gordon - Poème
29. développer l'autonomie, l'initiative et le sens des responsabilités des élèves dans le contexte de l'organisation des activités de la classe et de l'implication des élèves dans la gestion de l'apprentissage.	- instrumentation des élèves face à des méthodes de travail (collecte d'information, observation, émission d'hypothèses, préparation et gestion de projets...) et à la gestion démocratique du groupe (processus de solution de problème et de prise de décision...), - systématisation, dans les périodes de planification et d'évaluation, des situations où l'élève aura à discuter et décider réellement du choix du contenu et de l'organisation des activités, - prise en charge progressive de l'animation du groupe par ses membres, à tour de rôle, - prévision à l'horaire de périodes non-structurées où les élèves ont à se prendre en charge et où l'enseignant pourra observer et analyser leur fonctionnement.	R:-P.N.E. -enseignants déjà habiles -spécialistes de la pédagogie ouverte -Gordon (méthode 3) R:-enseignant	-animation de groupe -formation à l'observation

Opérationnalisation

RECOMMANDATIONS	STRATEGIE D'IMPLANTATION: MOYENS OU ACTIONS	AGENTS (A) RESSOURCES (R)	PERFECTIONNEMENT REQUIS
APPROCHES METHODOLOGIQUES			
objectifs et programmes			
30. familiariser les enseignants avec la pédagogie par objectifs.	- constitution de groupes de travail au niveau école, par cycles ou par niveaux pour: - remise des différents "programmes" actuellement disponibles à la C.E.C.M., - manipulation de ce matériel, - application à la préparation de classe avec l'aide de l'Aide pédagogiques et de conseillers, - définition de programmes minima dans les matières "de base" (mathématiques français et anglais), - vérification de la correspondance des objectifs des programmes aux besoins et aux capacités d'intégration des élèves; les adapter à leur vécu.	A:-équipe-école R:-C.P. , C.P.E.I.	-principes et pratique de la programmation pédagogique -information sur les instruments et publications de la C.E.C.M.
31. permettre aux élèves d'actualiser à l'école leurs habiletés non-académiques à l'intérieur d'activités éducatives.	- identification des habiletés académiques à développer chez les élèves. - planification des activités éducatives permettant de les actualiser (voir section "Approche ouverte").	R:-équipe au niveau de la C.E.C.M., formée de C.P. , P.N.E. et éventuellement d'Aides pédagogiques A:-enseignant et Aide pédagogique R:-Aide pédagogique	
évaluation diagnostique			
32. sensibiliser les enseignants à l'importance d'une évaluation diagnostique dans un processus rationnel d'enseignement.		R:-conseiller en Evaluation	-formation au diagnostic en édution

Opérationnalisation

RECOMMANDATIONS	STRATEGIE D'IMPLANTATION: MOYENS OU ACTIONS	AGENTS (A) RESSOURCES (R)	PERFECTIONNEMENT REQUIS
33. mettre en place un système d'évaluation diagnostique correspondant aux objectifs pédagogiques avancés.	- spécification des objectifs à atteindre et du niveau de performance attendue pour chacun d'eux, en termes de mémorisation, compréhension, analyse, synthèse, évaluation, - élaboration (ou adaptation) de tests permettant de les mesurer, - contruction d'une batterie des protocoles de passation et du système de correction (informatisé) donnant le bilan diagnostique pour chaque élève, - diffusion aux écoles (tests et instruments identiques pour toutes les régions de la C.E.C.M.).	R:-équipe au niveau de la C.E.C.M., formée de C.P. , P.N.E. et éventuellement d'Aides pédagogiques R:-conseillers pédagogiques en Mesure et Evaluation	-formation des enseignants à l'utilisation des instruments (tests et bilan).
PROGRAMMATION 34. bâtir des programmations individualisées à partir du bilan diagnostique de chaque élève.	- construction d'un curriculum, i.e. du cheminement prévu et adapté à chaque élève par l'enseignant, à verser au dossier de l'élève - l'élève bâtira avec cette liste ses contrats d'apprentissage.	R:-Aide pédagogique A:-enseignant	
35. viser la maîtrise de l'ensemble des processus de la pensée dans l'élaboration des programmations individualisées.	- inclusion, dans les programmations individualisées des opérations mentales suivantes à développer: mémorisation, compréhension, application, analyse, synthèse, évaluation.	R:-Aide pédagogique A:-enseignant	
36. instrumenter , perfectionner et supporter les enseignants dans leur démarche d'individualisation de leurs programmations.	- participation de l'Aide pédagogique à: - la préparation des tests (voir recommandation 34); - leur analyse (voir recommandation 34); - la construction de la fiche de programmation de chaque élève en conformité avec la recommandation 35.	R:-Aide pédagogique A: enseignant	

Opérationnalisation

RECOMMANDATIONS	. STRATEGIE D'IMPLANTATION: MOYENS OU ACTIONS	AGENTS (A) RESSOURCES (R)	PERFECTIONNEMENT REQUIS
<u>interventions individualisées</u> 37. perfectionner, instrumenter et supporter les enseignants dans leur démarche d'organisation d'activités: - en conformité avec les objectifs pédagogiques visés; - à travers une approche plus inductive; - plus individualisée.	- se référer à la définition de tâche de l'Aide pédagogique, - conception d'activités de type "laboratoire": manipulation, observation, induction, vérification, - préparation d'une panoplie d'activités correspondant à chaque objectif dans lesquelles l'élève fera son choix, - recours à des instruments déjà élaborés (ex. S.A.G.E.) et à des approches déjà utilisées.	R:-Aide pédagogique A:-enseignant, élève R:-I.N.R.S. - Education	
38. viser davantage la maîtrise de l'ensemble des processus de la pensée (suite d'opérations mentales) que la seule mémorisation de contenus dans la planification des interventions.	- insertion, dans chaque activité d'apprentissage autour d'un objectif, de plusieurs des différentes opérations mentales décrites à la recommandation 35. - préparation des activités en équipe, par niveau avec l'Aide pédagogique durant le temps de disponibilité. Ce travail consiste à identifier la marche à suivre par l'élève pour chaque type d'activités (ex. film à visionner, lecture d'un texte, dessin, jeu dramatique, visite, plan ou maquette...), le matériel nécessaire, les règles du jeu, les opérations mentales impliquées (pour l'évaluation), - mise à la disposition des enseignants d'une documentation adéquate (manuels, guides pédagogiques...)		
39. offrir à l'élève une variété assurant son développement intégral.	- utilisation de l'approche ouverte, (décrite plus loin).		

Opérationnalisation

RECOMMANDATIONS	STRATEGIE D'IMPLANTATION: MOYENS OU ACTIONS	AGENTS (A) RESSOURCES (R)	PERFECTIONNEMENT REQUIS
intérêt 40. inventorier et analyser les intérêts des élèves (plutôt que d'en préjuger) pour choisir; en fonction de ceux-ci, des thèmes et des contenus de travail centrés sur leur vécu quotidien et réel.	- utilisation des matériels suivants: - Contemporary Concerns of Youth, matériel de discussion, de résolution de problèmes... chez PSYCHAN, re. catalogue PSYCHAN p. 77 (50 $), - programme de P.P.S. - utilisation des périodes de planification en début de journée.		
41. amener l'enseignant à vivre une démarche de réflexion sur son rôle et son organisation à partir de l'intérêt manifesté par les élèves, afin d'évaluer et de développer ses approches et son implication personnelle	- utilisation du matériel équivalent au VECU SCOLAIRE (en préparation pour le primaire). - utilisation des périodes d'évaluation quotidienne.	R:-Denis Gravel, Service de la documentation M.E.Q., 873.4670) -comme exemple d'utilisation de ce genre d'instrument, voir: "Vicissitudes d'une expérience de changement planifié basée sur l'évaluation des enseignants par leurs étudiants," dans Changement planifié et développement des organisations, p. 665. A:-enseignant avec son groupe-classe	

Opérationnalisation

RECOMMANDATIONS	STRATEGIE D'IMPLANTATION: MOYENS OU ACTIONS	AGENTS (A) RESSOURCES (R)	PERFECTIONNEMENT REQUIS
41. amener l'enseignant à vivre une démarche de réflexion sur son rôle et son organisation à partir de l'intérêt manifesté par les élèves, afin d'évaluer et de développer ses approches et son implication personnelle. (suite)	- observation guidée ou non dans la classe à l'aide de grilles ou de toute autre méthode de rétroaction (vidéo, magnétophone,...).	R:-Grille de Flanders -Guide d'observation de l'enseignement (documents de travail) re: Jean Villeneuve Perfectionnement et Recherche - Action U.Q.U.A.M., 282.7714	
	Cette démarche peut se faire individuellement ou en groupe.	- Enseignants d'une même école -P.N.E. -C.P.	
	- recours à un consultant,	R:-P.N.E. -C.P. -collègues de travail	
	- démarche de résolution de problèmes en groupe d'enseignants, à partir de difficultés relevées,	R:-méthode P.S.P.	
	- animation de groupes de travail sur les thèmes qui intéressent les élèves, - acceptation de leurs suggestions sur le choix des thèmes - développement de leur sens critique sur le choix des activités qui leur sont suggérées par l'enseignant ou les autres élèves.	A:-enseignant	

Opérationnalisation

RECOMMANDATIONS	. STRATEGIE D'IMPLANTATION: MOYENS OU ACTIONS	AGENTS (A) RESSOURCES (R)	PERFECTIONNEMENT REQUIS
motivation 42. miser sur la motivation intrinsèque des élèves plutôt que sur une motivation extrinsèque.	- mise en place d'un environnement stimulant et varié (matériel, décor, audio-visuel, jeux éducatifs, coin lecture, ateliers, etc.) - organisation d'activités significatives pour l'élève i.e. "correspondant . à son degré de maturation psychologique et cognitive; . à ses intérêts de jeune Québécois vivant une réalité nord-américaine; . à ses expériences sociales et affectives; (*) reliées à des compétences valorisées dans son milieu, - développement d'attitudes d'écoute et d'acceptation des besoins des élèves, - progression de succès à l'intérieur d'une programmation graduée par: 1o la hiérarchisation des objectifs selon leur niveau de difficulté; 2o la prévision d'une fréquence élevée de réussite lors de l'élaboration des critères de performance; 3o le feed-back immédiat à la suite d'une performance donnée.	A:-enseignant A:-enseignant R:-conseillers pédagogiques, P.N.E. R:-élèves -parents R:-P.N.E.	-Programme Gordon -RELAI
	* Nouveau Programme de Français		

Opérationnalisation

RECOMMANDATIONS	STRATEGIE D'IMPLANTATION: MOYENS OU ACTIONS	AGENTS (A) RESSOURCES (R)	PERFECTIONNEMENT REQUIS
<u>évaluation</u> - <u>formation</u> 43. mettre en place un système d'évaluation critériée, continue et formative visant à l'évaluation des acquis de l'élève par rapport à chaque objectif d'apprentissage et au réajustement de la démarche d'enseignement planifiée par l'enseignant et vécue par l'élève.	- avant tout, bien distinguer la notation de l'évaluation; la notation est une mesure de la performance alors que l'évaluation qualifie l'expérience vécue durant l'exécution de la tâche: <u>aspect critérié:</u> - création d'instruments ou adaptation de matériel déjà existant. Ces tests seront critériés, i.e. qu'ils renverront aux critères de performance de chacun des objectifs et permettront de situer l'élève par rapport à ceux-ci. <u>aspect formatif et continu:</u> - construction de tests "d'unités d'apprentissage". Chaque activité visant l'atteinte d'un objectif est suivie d'un test faisant partie de l'unité d'apprentissage (fiches). - inscription par l'enfant des réponses au test sur cartes informatiques traitées chaque jour par le Service de l'Informatique qui retourne les réponses compilées aussitôt. Ceci assure une évaluation continue et formative en autant qu'elle permet de suivre la progression de l'élève. (Voir système utilisé dans S.A.G.E.), - réajustement de la démarche par l'analyse (permet de voir si le niveau de difficulté de l'unité d'apprentissage est trop élevé ou trop faible), - évaluation quotidienne en groupe (permet de réajuster le fonctionnement), - utilisation d'un instrument d'analyse de la relation pédagogique comme le <u>VECU SCOLAIRE</u>, - utilisation des informations recueillies lors de périodes de tutorat.	R:-tranches, unités en mathématiques -S.A.G.E. -conseillers en Mesure et Evaluation A:-élève enseignant R:-conseiller en Mesure et d'Evaluation R:-Service de l'Informatique R:-Service de l'Informatique -conseillers en Mesure et Evaluation A:-enseignant et groupe-classe A:-enseignant (voir recommandation 41)	-formation au tutorat

Opérationnalisation

RECOMMANDATIONS	STRATEGIE D'IMPLANTATION: MOYENS OU ACTIONS	AGENTS (A) RESSOURCES (R)	PERFECTIONNEMENT REQUIS
44. apprendre et permettre à l'élève de s'auto-évaluer par rapport à ses propres apprentissages.	- l'auto-évaluation présuppose que les élèves s'approprient les objectifs, ce qui implique que la formulation de ceux-ci soit à leur portée. - utilisation de tests informatisés décrits plus haut, - recours éventuel à du matériel auto-correcteur, - orientation des entrevues du tutorat dans le sens d'une évaluation qualitative des progrès effectués.		-formation des enseignants à l'évaluation de groupe et au counselling d'évaluation.
45. perfectionner, instrumenter et supporter les enseignants dans leur démarche d'évaluation.	- intervention de l'Aide pédagogique dans la préparation, l'application et l'analyse des moyens d'évaluation proposés.	R:-Aide pédagogique -conseiller en Mesure et Evaluation	
INSTRUMENTATION budget			
46. informer chaque enseignant du budget alloué à son groupe-classe, des différentes procédures d'utilisation de ce budget (réquisitions).	- information au personnel enseignant, au début de septembre des différents budgets disponibles ou accessibles, des montants alloués à leur groupe-classe et des différentes procédures d'utilisation de ces budgets, - insertion des informations pertinentes (règlements, procédures...) dans le "Manuel d'information" remis au début de l'année, - création d'un comité du budget qui conseille informe et recommande.	A:-directeur ou adjoint de l'école	

Opérationnalisation

RECOMMANDATIONS	STRATEGIE D'IMPLANTATION: MOYENS OU ACTIONS	AGENTS (A) RESSOURCES (R)	PERFECTIONNEMENT REQUIS
47. pour diminuer les délais de livraison et augmenter l'éventail de choix du matériel, accélérer les procédures de réquisition centralisées et développer des procédures d'achat décentralisées.	- ouverture de comptes par l'école chez des fournisseurs, - recherche de procédures plus rapides.	R:-agents d'administration des régions	
matériel didactique			
48. tenir à jour un inventaire du matériel pédagogique disponible dans l'école et dans la région, et en informer le milieu.	- définition d'un système de classement, - relevé du matériel disponible dans l'école par l'adjoint qui envoie la copie de la liste au C.P. Région (ou Secteur), - compilation de ces listes du niveau régional pour fins d'échanges inter-écoles, de bilan d'utilisation, - cette opération "Signalisation de matériel" pourrait être complétée par une analyse-évaluation de ce matériel, (questionnaire)	R:-responsable de la Matériathèque, D.R.D. R:-C.P. adjoint au directeur R:-Matériathèque, qui a déjà entrepris ce travail A:-enseignants	
49. utiliser un matériel didactique qui corresponde aux prérequis maîtrisés par l'élève, à ses intérêts et à son niveau de fonctionnement cognitif.	- analyse -évaluation du matériel disponible ou existant selon les critères mentionnés, - formation et rencontres régulières (8/an) d'un "Comité du Matériel Didactique" ayant pour mandat de sélectionner et de diffuser les informations sur ce matériel, via un bulletin, ou une rubrique dans "Dimensions", et un catalogue.	R:-collaboration des Universités -Matériathèque D.R.D. A:-4 enseignants (1 par région) des C.P.E.I. et la responsable de la Matériathèque	

Opérationnalisation

RECOMMANDATIONS	STRATEGIE D'IMPLANTATION: MOYENS OU ACTIONS	AGENTS (A) RESSOURCES (R)	PERFECTIONNEMENT REQUIS
0. préparer (information-formation) les enseignants à l'utilisation d'instruments diversifiés.	- Présentation à la Matériathèque (qui pourrait se déplacer dans les écoles ou les bassins pour des présentations particulières) - visites organisées de la Matériathèque , - rencontres pour véhiculer les informations reçues au "Comité du Matériel"	A:-responsable de la Matériathèque A:-enseignants A:-C.P./E.I. avec ses enseignants	
1. perfectionner les enseignants à l'utilisation des moyens audio-visuels	- sensibilisation des enseignants à la valeur didactique des moyens audio-visuels, - formation à l'utilisation des appareils (projecteur, magnétophone, magnétoscope...), - utilisation de l'audio-visuel comme outil pédagogique (support, déclencheur...) fonctionnel et efficace dans la classe, - formation des enseignants à la production audio-visuelle, - équipement d'un emplacement/région en "Atelier de Production de Matériel Didactique" ouvert aux enseignants intéressés à construire du matériel, équipé d'un photocopieur, d'une lamineuse... - atelier animé par des C.P. ou des personnes venant de l'Université ou des enseignants ayant "fabriqué" un matériel intéressant, - création d'un laboratoire central à la C.E.C.M. pour la conception et l'expérimentation de matériel didactique nouveau.	R:-B.M.E. C.P.	-laboratoire sur la conception et la production du matériel didactique
2. aider les enseignants (support-perfectionnement) à construire un matériel adapté à leurs besoins.	- édition, par le Centre de Ressources, d'un guide de production de matériel, - information aux enseignants des endroits et des ressources à leur portée pour faciliter leur travail de production (insérer au Manuel d'information.)	R:-D.R.D. R:-C.P.E.I. -D.R.D.	

Opérationnalisation

RECOMMANDATIONS	STRATEGIE D'IMPLANTATION: MOYENS OU ACTIONS	AGENTS (A) RESSOURCES (R)	PERFECTIONNEMENT REQUIS
53. utiliser le matériel, comme support et complément de la démarche pédagogique plutôt qu'en faire une fin en soi.	- ceci fait partie d'une démarche approfondie de réflexion et de remise en cause de la pédagogie sur ses finalités, ses méthodes, le rôle des intervenants...etc. - organisation dans l'école de: comités de travail, conférences, abonnement à des revues pédagogiques, constitution d'une bibliothèque pédagogique,	A:-équipe-école	
maquette-horaire 54. individualiser progressivement la maquette-horaire.	approche fermée - détermination au préalable de la part du temps respectivement consacré à l'enseignement collectif et à l'apprentissage individuel (fonction de la capacité de l'enseignant à préparer des programmes individualisés et de la nécessite de fonctionner en groupe pour atteindre certains objectifs), - répartition du temps individuel de chaque élève selon ses besoins dans chaque matière (fonction de sa programmation individuelle, elle-même résultant de son évaluation diagnostique), - utilisation du "contrat de travail" comme formule de planification du temps d'apprentissage individuel. approche ouverte - lors de la conception et de la préparation d'un projet, l'élève doit inscrire le temps et sa répartition prévus pour la réalisation de chaque étape, - en période d'évaluation quotidienne, l'élève arrive à réajuster sa planification.	A:-enseignant A:-enseignant et élève avec le support de l'Aide pédagogique A:-enseignant et élève A:-élève R:-enseignant	

Opérationnalisation

RECOMMANDATIONS	. STRATEGIE D'IMPLANTATION: MOYENS OU ACTIONS	AGENTS (A) RESSOURCES (R)	PERFECTIONNEMENT REQUIS
(suite) maquette-horaire 54. individualiser progressivement la maquette-horaire.	maquette-horaire type: AM 30 minutes: accueil et planification 1 heure 30: en approche fermée (français, mathématiques, anglais) 30 minutes: cours avec spécialiste (arts, éducation physique, musique) PM 1 heure 30: en approche ouverte (projets-ateliers) 30 minutes: évaluation de la journée		
55. inscrire à la maquette-horaire des temps réservés à des aspects souvent négligés et contribuant, au même titre que l'académique au développement intégral de l'enfant.	- organisation de l'après-midi pour des activités en approche ouverte (voir plus haut, description de l'approche), - mise en place de deux périodes quotidiennes de planification et d'évaluation, - la planification porte sur: - le choix des unités de matières à étudier le matin, - les propositions et le choix des projets et ateliers de l'après-midi, - les regroupement exigés pour ces activités, - l'information réciproque: (annonce d'activités inter-groupe, des présences et absences d'élèves, d'activités d'expression destinées à tous (exposition, spectacle etc...); - cette planification débouche sur: - des contrats individuels d'apprentissage (feuille de route de l'élève), - un tableau de programmation affichant les activités et les modes de regroupement des participants, - la clarification et la négociation des règles de fonctionnement .	A:-élève R:-enseignant R:-P.N.E. -enseignants formés à PRODAS ou POEME -C.P. en F.P.S. ou enseignants formés en F.P.S.	-animation de réunions de planification et d'évaluation.

Opérationnalisation

RECOMMANDATIONS	STRATEGIE D'IMPLANTATION: MOYENS OU ACTIONS	AGENTS (A) RESSOURCES (R)	PERFECTIONNEMENT REQUIS
(suite) 55. inscrire à la maquette-horaire des temps réservés à des aspects souvent négligés et contribuant, au même titre que l'académique au développement intégral de l'enfant.	- l'évaluation est animée (au départ) par l'enseignant et réaliséepar les élèves en grand grcupe. Elle vise un bilan de ce qui a été fait et vu par les enfants; elle sert aussi et surtout à qualifier l'expérience vécue, elle porte donc à la fois sur les tâches et les interactions. La "boîte à suggestions" peut s'avérer un moyen intéressant de recevoir des informations. Cette évaluation permet: - la résolution des problèmes de groupe, en groupe, - le renforcement de la cohésion du groupe, - la re-négociation des règles de fonctionnement, - les réajustements personnels face aux tâches (planification) ou aux personnes.	A:-l'enseignant et graduellement les élèves	
56. favoriser un aménagement personnalisé de la classe répondant aux besoins des élèves et facilitant la méthodologie choisie.	- aspect physique identification par chaque groupe-classe des aménagements à opérer dans son local selon l'approche favorisée et les types de regroupement utilisés - participation des élèves à cette organisation (qui devient une tâche éducative en soi); ceci développe grandement le sentiment d'appartenance et la cohésion du groupe - aménagement de l'espace en trois sections: - une aire de rassemblement pour les périodes de planification, évaluation, les plénières... (ex: cercle à terre sur coussins) - des coins de travail où l'élève est assis et dispose d'un support où il peut travailler individuellement (petites tables, grandes tables pour huit...) durant la période du matin - des coins à vocation spécifique (coin lecture, d'exploration scientifique, petit établi de jeux éducatifs, table d'écoute) permanents ou temporaires.	A:-enseignant et groupe-classe R:-Paré André, Pour une cohérence pédagogique dans l'Ecole Coopérative, juin 74, no 26, pp. 7 et 8.	

Opérationnalisation

RECOMMANDATIONS	STRATEGIE D'IMPLANTATION: MOYENS OU ACTIONS	AGENTS (A) RESSOURCES (R)	PERFECTIONNEMENT REQUIS
(suite) 56. favoriser un aménagement personnalisé de la classe répondant aux besoins des élèves et facilitant la méthodologie choisie.	- acquisition d'un mobilier présentant le maximum de versatilité, facile à déplacer et à ré-agencer (grandes étagères métalliques, grandes tables, rangement des effets personnels (actuellement) placés sous le pupitre) dans un meuble à casiers ou à tiroirs multiples, - installation, au niveau de l'école, d'un local organisé en atelier et équipé au fur et à mesure des besoins: outils de base, de bricolage permettant le démontage d'appareils, la petite menuiserie et le travail de divers matériaux.	-Baribeau Colette, L'atelier de ressources pédagogiques, dans l'Ecole Coopérative, juin 74, #26	
dossier 57. informer les enseignants et les directions de l'existence, des fonctions et du mode d'accessibilité des différents dossiers en usage.	- élaboration d'un "Guide des Dossiers" et diffusion via le "Manuel d'Information" déjà mentionné, lors d'une rencontre en début d'année.	R:-table des C.P.E.I., S.A.E. -Bureau de la Mesure et de l'Evaluation	
58. réglementer le dossier personnel en autant qu'il soit maintenu.	- mandat en cours	R:-Bureau de la Consultation Personnelle	
59. construire un modèle de dossier de l'élève, uniforme à travers la C.E.C.M. et renfermant les seules données pertinentes à connaître, et ce dans une perspective développementale.	- mandat d'une équipe mixte en ce sens, - identification des points à retenir au dossier de l'élève* et construction de celui-ci en consultation avec les milieux. * voir page suivante	R:-C.P., enseignants, P.N.E., conseillers en Mesure et Evaluation -M.E.Q., équipe du bilan fonctionnel	

Opérationnalisation

RECOMMANDATIONS	. STRATEGIE D'IMPLANTATION: MOYENS OU ACTIONS	AGENTS (A) RESSOURCES (R)	PERFECTIONNEMENT REQUIS
59. construire un modèle de dossier de l'élève, uniforme à travers la C.E.C.M. et renfermant les seules données pertinentes à connaître, et ce dans une perspective développementale. (suite)	* contenu du dossier suggéré: - bilan des différents plans de développement: physique (perceptivo-moteur et médical) social affectif intellectuel et cognitif moral et religieux sous forme d'un questionnaire rempli par l'enseignant. Ce questionnaire serait un relevé des traits de développement et serait "coté" en termes de "non acquis, en voie d'acquisition, acquis"; (cf. grille utilisée dans POEME, ainsi que la fiche d'observation utilisée en maternelle). - résultats des tests informatisés en français, mathématiques, anglais , - notations des autres intervenants (directeur, P.N.E., infirmière...) (cf. recommandation 60), - fiche synthèse remplie en fin d'année et transmise au degré suivant.	A:-enseignant A:-enseignant	
60. enregistrer et centraliser dans ce dossier les informations provenant des services auprès d'un enfant et impliquer davantage l'enseignant dans la mise à jour de ce dossier.	- inscription au dossier: - du motif d'intervention du P.N.E. - du diagnostic, - du plan de travail conçu avec l'enseignant - du follow-up (notation de l'enseignant et du professionnel).	A:-enseignant -tout autre intervenant auprès de l'enfant.	- perfectionnement des enseignants à l'utilisation des instruments choisis, à l'observation, à l'analyse et à la notation portant sur la description de leur clientèle.

Opérationnalisation

RECOMMANDATIONS	STRATEGIE D'IMPLANTATION: MOYENS OU ACTIONS	AGENTS (A) RESSOURCES (R)	PERFECTIONNEMENT REQUIS
61. utiliser cet instrument pour planifier des interventions pédagogiques à court terme, évaluer périodiquement le cheminement des apprentissages de chaque élève et du groupe et servir de base à la sélection, au classement et à l'orientation de l'élève.	- préparation du bulletin destiné aux parents, - étude de cas, - référence d'élèves à des organismes extérieurs, - rencontres avec les parents, - rencontres du comité de promotion. Ce comité est composé: des enseignants des deux degrés en cause (ex. passage des élèves de la 5ème à la 6ème), du directeur, de l'aide pédagogique, des P.N.E. impliqués dans certains cas. Il se réunit en fin d'année pour décider de l'orientation et du classement.	A:-enseignant A:-équipe multidisciplinaire	
62. définir en consultation étroite avec le milieu, une politique d'implantation, de mise à jour, de consultation et de cheminement de ce dossier.	- identification d'un comité responsable au niveau de l'école chargé de définir la politique, - nos recommandations: 1- implantation et expérimentation progressives de ce modèle de dossier en l'appliquant en priorité, aux élèves en difficulté, 2- sensibilisation des enseignants à un usage prudent et objectif des informations contenues au dossier, 3- observation continue et mise à jour périodique (4 fois/an), annotation du dossier par les autres intervenants à chaque étape de leur travail, résumé du dossier annuel par le titulaire après la rencontre du comité de promotion, sur la fiche-synthèse prévue à cet effet, 4- conservation des dossiers par l'enseignant dans sa classe et acheminement de ceux-ci au secondaire par le directeur de l'école, 5- consultation possible du dossier par la direction, les P.N.E., les parents et l'élève concerné.	A:-directeur A:-l'enseignant; -tout autre intervenant auprès de l'enfant A:-enseignant A:-directeur de l'école	

ORGANISATION FONCTIONNELLE DU MILIEU

1. ORIENTATIONS:	- politique et objectifs
2. GESTION DES SERVICES:	- leadership
	- style de gestion
	- coordination
	- planification des services
	- communication horizontale
	- évaluation du fonctionnement
3. PERSONNEL:	- évaluation
	- affectation, utilisation et motivation

Opérationnalisation

RECOMMANDATIONS	. STRATEGIE D'IMPLANTATION: MOYENS OU ACTIONS	AGENTS (A) RESSOURCES (R)	PERFECTIONNEMENT REQUIS
ORGANISATION FONCTIONNELLE DU MILIEU ORIENTATION politique et objectifs 63. identifier et informer les milieux des politique et objectifs du M.E.Q. de la C.E.C.M. et du Service de l'Adaptation.	- identification de leur politique et de leurs objectifs, - envoi du document au directeur de chacune des écoles, responsable de centraliser les informations dans le "Manuel d'information" et de les remettre au personnel (voir annexe), - de la même façon, identification et transmission au directeur de l'école des procédures régionales, - animation de sessions d'information auprès du personnel de l'école.	A:-directeur du Service de l'Adaptation -coordonnateur de l'Enfance inadaptée A:-directeur des Etudes - C.P.E.I. A:-Aide pédagogique	
64. s'assurer de la traduction de ces objectifs dans le quotidien.	- utilisation de la procédure du "Projet Educatif" pour faire préciser par l'école les orientations, objectifs et réalisations adoptés à partir du document ci-haut mentionné. - bilan des réalisations des écoles et échange à la table du C.P.E.I.	A:-équipe-école R:-directeur de l'école -Ecole Québécoise, chap. 3 -Claude Paquette "Projet Educatif", éd. N.H.P. -responsable du dossier P. Educatif au M.E.Q. -le G.R.E.I. - l'E.N.A.P. -répertoire des ressources en perfectionnement COMSAT - Service de l'Adaptation A:- C.P.E.I.	

Opérationnalisation

RECOMMANDATIONS	. STRATEGIE D'IMPLANTATION: MOYENS OU ACTIONS	AGENTS (A) RESSOURCES (R)	PERFECTIONNEMENT REQUIS
65. mettre en place un mécanisme de cueillette des données pertinentes et de réflexion continue sur l'atteinte des objectifs et sur leur suivi dans les différents milieux.	- mise en place de ce mécanisme d'évaluation, - identification des données administratives et pédagogiques pertinentes, - organisation de la cueillette des données, - planification (temps et outils) de moments de réflexion sur l'atteinte des objectifs, - diffusion auprès des personnes concernées, des conclusions qui serviront à réajuster les objectifs du Service.	R:-Bureau du Développement organisationnel A:-responsable du Service de l'Adaptation R:-Informatique A:-Service de l'Adaptation	
GESTION DES SERVICES leadership 66. identifier clairement les responsables de services et leurs attributions respectives (champs décisionnels, rôles, budgets..) et en informer tout le personnel: (niveaux local, régional et central).	- relevé des informations pertinentes et rédaction d'un document, - envoi de ce document au directeur de l'école, responsable de l'ajouter au "Manuel d'information" (voir annexe).	A:-niveau local: directeur de l'école -niveau régional: répondant ou responsable des services -niveau central: répondant ou responsable des services	
67. faire participer les éducateurs (directions, enseignants, P.N.E. et autres services) à l'élaboration de la politique , des orientations et des structures de base des services offerts à l'école par la C.E.C.M.	- consultation directe et plus fréquente des éducateurs sur des questions d'ordre pédagogique et administratif (ex: intégration, répartition des services dans les écoles..), - projet éducatif des écoles pour mieux cerner leurs perceptions et leurs attentes vis-à-vis les services.	Ai-responsables de services	

Opérationnalisation

RECOMMANDATIONS	. STRATEGIE D'IMPLANTATION: MOYENS OU ACTIONS	AGENTS (A) RESSOURCES (R)	PERFECTIONNEMENT REQUIS
style de gestion 68. développer chez les leaders et les responsables de service un style de gestion centré sur des rôles d'animation d'équipe de travail, de stimulation du développement pédagogique et de liaison avec les répondants des services.	- priorité au développement pédagogique dans l'élaboration des objectifs, - modification du style de gestion dans le sens de la gestion par objectifs, - formation des directeurs et des adjoints à l'animation pédagogique et formation à la méthode des projets.	R:-Bureau du perfectionnement des cadres et des professionnels -l'E.N.A.P. -conseillers de l'Opération Renouveau.	-G.P.O. -animation de grou de tâche
69. supporter le milieu dans l'identification réelle de ses besoins en termes de problèmes à résoudre et dans sa recherche de solutions.	- instrumentation des leaders au processus de résolution de problèmes, - identification des problèmes en comité, animé par des personnes compétentes, - constitution de comités de tâches chargés de rechercher des solutions.	R:-P.N.E. dont des conseillers à l'O.R. A:-équipe-école	-P.S.P.
coordination 70. établir des liens formels, sur le plan de la planification et de l'organisation, entre les services de l'Adaptation de même niveau dans les différentes régions, et entre ces derniers et le régulier en ce qui concerne les orientations, les programmes, les méthodes, les activités, les recherches, l'évaluation et le ressourcement - perfectionnement.	- développement de la table des C.P.E.I. dans cette perspective, - utilisation des différents comités déjà existants (table des Etudes, comités directeurs, rencontres régulières des C.P.E.I. etc. pour établir des liens formels de collaboration.)	A:-responsables du Service de l'Adaptation A:-directeurs des Etudes -responsable du Serce de l'Adaptation	

Opérationnalisation

RECOMMANDATIONS	. STRATEGIE D'IMPLANTATION: MOYENS OU ACTIONS	AGENTS (A) RESSOURCES (R)	PERFECTIONNEMENT REQUIS
planification des services 71. éviter de diminuer le niveau scolaire de performance dans l'apprentissage attendu par l'enseignant (effet Pygmalion - voir Rosenthal et coll.) et épargner un trop grand défi aux éducateurs qui s'épuisent à la tâche en limitant le nombre d'élèves en difficulté intégrés dans un même groupe.	- au moment du classement (en fin d'année), détermination du nombre optimal d'élèves en difficulté intégrables dans chaque groupe, selon leurs caractéristiques et selon le niveau de tolérance de l'enseignant.	A:-comité de promotion	
72. corrélativement, affecter dans les écoles un personnel ressource (orthopédagogues, P.N.E....) proportionné au nombre d'élèves en difficulté et aux besoins identifiés.	- demande de personnel en fonction de l'identification des besoins de l'école (à l'intérieur de leur projet éducatif) et des ressources nécessaires pour y répondre, - affectation du personnel en fonction des priorités régionales, - négociation d'un contrat de service entre le P.N.E. et l'équipe-école.	A:-directeur de l'école au directeur du S.A.E. A:-directeur de service	
communication horizontale 73. permettre, de façon formelle, au personnel d'une école et du secteur de l'Adaptation dans une région, de se rencontrer et d'échanger sur son vécu.	Au niveau de l'école: - rencontres bi-mensuelles d'information réciproque (maximum 1 heure), - formation de groupes de travail sur des projets, des thèmes et des problèmes précis (ex: intégration, individualisation, études de cas, projets éducatifs...).	A:-les enseignants de l'ortho et ceux du régulier qui ont des élèves en difficulté -sous la responsabilité de l'école R:-Aide pédagogique	- formation de l'Aid pédagogique à l'an mation de groupes travail et aux tâc que son rôle néces site.

Opérationnalisation

RECOMMANDATIONS	. STRATEGIE D'IMPLANTATION: MOYENS OU ACTIONS	AGENTS (A) RESSOURCES (R)	PERFECTIONNEMENT REQUIS
communication horizontale 73. permettre, de façon formelle, au personnel d'une école et du secteur de l'Adaptation dans une région, de se rencontrer et d'échanger sur son vécu.	Au niveau de la région: - journées d'étude autour de thèmes vécus par l'ensemble des éducateurs d'une même région... durant les inter-étapes, 2-3/an. Au niveau de la commission: - mini-colloques, congrès Modalités: - 2 jours - 1 fois/année	R:-C.P.E.I. -D.P.R. -implication du S.A.E. A:-responsables du Service de l'Adaptation	
évaluation du fonctionnement 74. faire participer chaque intervenant au niveau de l'école et de la région à l'évaluation régulière et systématique du fonctionnement des services.	- communication du nom des responsables des différents services aux milieux: directeur des Etudes, directeur du Service de l'Aide aux Etudiants, conseiller en Mesure et Evaluation, en relations publiques, conseiller du Bureau du Développement Organisationnel et du Perfectionnement. Cette information est incluse au "Manuel d'information" (voir recommandation 66) - planification de rencontres de ces responsables avec les milieux dans le but d'élaborer les mécanismes et les outils. Cette évaluation devrait être planifiée dans le cadre du projet éducatif.	A:-les responsables des services et les milieux	

Opérationnalisation

RECOMMANDATIONS	. STRATEGIE D'IMPLANTATION: MOYENS OU ACTIONS	AGENTS (A) RESSOURCES (R)	PERFECTIONNEMENT REQUIS
PERSONNEL évaluation 75. mettre en place un système d'évaluation de tous les personnels, visant une meilleure affectation et utilisation des dits personnels, une formation continue mieux adaptée à leurs besoins.	- création d'un comité chargé de concevoir et de mettre en place un mécanisme d'évaluation des différentes catégories de personnel, base d'une véritable politique de gestion du personnel - annotation de dossier	A:-Bureau du Développement Organisationnel en consultation avec les différents services et les syndicats A:-le supérieur immédiat avec la personne concernée	
affectation utilisation et motivation 76. favoriser la stabilité du personnel et la continuité d'un service de qualité: - en utilisant les compétences de tout le personnel en place dans un fonctionnement multidisciplinaire centré sur la résolution de problèmes, - en maintenant la motivation du personnel, - en choisissant les personnels affectés en fonction de leurs intérêts pour la clientèle et de leurs capacités de répondre aux besoins spécifiques du milieu.	- considérant les contraintes administratives et la convention collective, il existe pour nous peu de possibilité d'exercer une influence directe à ce niveau. Toutefois les actions suivantes demeurent possibles: - identification des compétences des personnes dans le milieu, - dans le cadre d'un fonctionnement par projets ou par objectifs, identification des ressources nécessaires à la réalisation... - attribution des tâches correspondant aux compétences des personnels en place et si nécessaire, recours aux ressources extérieures, - stimulation du développement personnel et professionel par: - support dans des projets significatifs pour la personne, - ressourcement professionnel (perfectionnement), - participation aux orientations, aux décisions et aux évaluations.	A:-directeur d'école	

Opérationnalisation

RECOMMANDATIONS	. STRATEGIE D'IMPLANTATION: MOYENS OU ACTIONS	AGENTS (A) RESSOURCES (R)	PERFECTIONNEMENT REQUIS
(suite) 76. favoriser la stabilité du personnel et la continuité d'un service de qualité: - en utilisant les compétences de tout le personnel en place dans un fonctionnement multidisciplinaire centré sur la résolution de problèmes, - en maintenant la motivation du personnel, - en choisissant les personnels affectés en fonction de leurs intérêts pour la clientèle et de leurs capacités de répondre aux besoins spécifiques du milieu.	- identification des besoins du milieu (voir projet éducatif). - identification des habiletés, intérêts et ressources des personnels à affecter (voir dossier d'évaluation du personnel), - formation d'un comité de sélection comprenant une personne du milieu appelée à recevoir le candidat, - établissement de critères de sélection définis en fonction de chacun des postes à occuper.	A:-éducateur en place R:-projet éducatif de l'école :-évaluation du personnel	
77. fournir aux milieux les services spécialisés requis tout en instrumentant le personnel en place.	- recension aux niveaux régional et central des ressources internes susceptibles de répondre aux besoins et aux problèmes identifiés (ressources externes s'il y a lieu, universités ou consultants privés), - affectation du personnel spécialisé en fonction des projets et d'une description de tâche élaborée en collaboration avec l'équipe-école, - implication de ces personnes-ressources dans des rôles d'animation et de formation (afin d'assurer la relève) (voir la description des rôles de l'Aide pédagogique et du P.N.E. en annexe).	A:-répondants professionnels -conseillers pédagogiques A:-directeurs des services A:-Aide pédagogique -P.N.E.	

Opérationnalisation

RECOMMANDATIONS	. STRATEGIE D'IMPLANTATION: MOYENS OU ACTIONS	AGENTS (A) RESSOURCES (R)	PERFECTIONNEMENT REQUIS
78. mettre en place un plan de perfectionnement diversifié reposant sur une politique clairement définie et sur des objectifs allant dans le sens du modèle de service, objectifs adaptés à chaque clientèle. Par ex: - pour les enseignants et directions: - individualisation, évaluation, animation de groupes de tâche relation d'aide... - pour les directions: - relations humaines, gestion du projet éducatif, leadership... - pour le P.N.E. - psychopédagogie, mesure et évaluation...	- identification des objectifs du modèle de service et des besoins du personnel pour atteindre ces objectifs, - identification des contenus correspondant aux besoins à combler (en termes de connaissances et d'habiletés), - détermination des stratégies de perfectionnement, - recension des ressources de perfectionnement actuellement disponibles et portant sur les contenus pré-cités, (voir l'annexe concernant le perfectionnement).	A:-directeur des études -responsable de l'Adaptation (C.P.E.I.) en collaboration avec les Bureaux du Perfectionnement (service du personnel) R:-C.P. -P.N.E. -ressources externes (E.N.A.P.)	
79. privilégier une formule de perfectionnement intégrée à l'action, en termes de recherche-action, qui corresponde à la réalité vécue par les enseignants en milieu scolaire et qui soit adaptée aux intérêts des praticiens.	- mise sur pied de "groupes de recherche" dans chaque école, réunis autour de mêmes besoins ou de mêmes intérêts pour une approche, une méthodologie, une problématique...	A:-Aide pédagogique R:-voir à titre d'exemple le modèle de perfectionnement vécu à l'Ecole primaire St-Anselme dans le cadre de la réalisation de leur projet éducatif.	

Opérationnalisation

RECOMMANDATIONS	. STRATEGIE D'IMPLANTATION: MOYENS OU ACTIONS	AGENTS (A) RESSOURCES (R)	PERFECTIONNEMENT REQUIS
(suite) 79. privilégier une formule de perfectionnement intégrée à l'action, en termes de recherche-action, qui corresponde à la réalité vécue par les enseignants en milieu scolaire et qui soit adaptée aux intérêts des praticiens.	- recherche de personnes-ressources (C.P., P.N.E., universitaire...), - élaboration d'un plan de travail par ces groupes où la personne-ressource joue davantage un rôle de "consultant-superviseur" qu'un rôle d'enseignant, - création progressive dans le cadre de travail régulier, de la recherche-action, - évaluation de la démarche vécue par le groupe.	A:-"Ressources en perfectionnement", document produit par le COMSAT A:-Aide pédagogique A:-enseignant R:-personne-ressource engagée ad hoc A:-le groupe et la personne-ressource R:-l'Aide pédagogique -le directeur d'école	
80. informer les parents des objectifs poursuivis en classe et des méthodes pédagogiques utilisées pour mieux les impliquer dans l'orientation et dans la démarche pédagogique de leur enfant.	- planification, dans ce sens, d'au moins deux rencontres d'information collectives annuelles, - ouverture de la classe aux parents, dans des formules adaptées au style de chaque enseignant (certains jours ou en tous temps, comme observateur ou participant...), - utilisation de media tels que: feuille de route hebdomadaire, communiqués occasionnels, bulletin scolaire* etc... - dans les cas plus difficiles, information aux parents des données contenues au dossier de l'enfant (avec l'aide éventuelle des P.N.E. impliqués), des procédures suivies et du plan d'interventions en cours. * voir bulletin scolaire, page suivante	A:-enseignants -Aide pédagogique	

Opérationnalisation

RECOMMANDATIONS	. STRATEGIE D'IMPLANTATION: MOYENS OU ACTIONS	AGENTS (A) RESSOURCES (R)	PERFECTIONNEMENT REQUIS
(suite) 80. informer les parents des objectifs poursuivis en classe et des méthodes pédagogiques utilisées pour mieux les impliquer dans l'orientation et dans la démarche pédagogique de leur enfant.	- construction d'un nouveau bulletin, émis quatre fois/an et comprenant des informations de trois ordres: 1- l'identification de l'élève et des renseignements généraux, 2- les résultats atteints en apprentissages formels (français, mathématiques et anglais) traduits en nombre d'unités terminées et acquises (niveau de performance d'au moins 80%), 3- la cotation de cinq traits de développement à l'intérieur de chacune des cinq dimensions de développement intégral: physique, affectif, cognitif, social, moral et religieux. A chaque trait correspond la description comportementale de cinq niveaux de développement de ce trait. L'enseignant cote où se situe l'enfant face à chacun des traits. A l'impression du bulletin par l'informatique n'apparaît que la seule cotation retenue. On obtient donc 25 énoncés décrivant le niveau de développement de l'enfant.	A:-comité mixte de spécialistes (voir cinq aspects en question) R:-conseillers en Mesure et Evaluation	-perfectionnement à l'observation et à l'annotation de la nouvelle formule de bulletin.
81. les faire participer à l'organisation pédagogique du milieu-école.	- invitation aux parents à s'impliquer davantage dans le Comité d'Ecole (avec consultation obligatoire sur certains points), et à participer aux institutions prévues dans "l'Ecole québécoise" (conseil d'orientation), - participation avec les autres agents éducatifs à l'élaboration du projet éducatif de l'école, - invitation aux parents à participer plus régulièrement aux activités de la classe et de l'école. - consultation sur des alternatives offertes par l'enseignant dans sa classe (les amener à se prononcer).	A:-directeur de l'école R:-conseiller en relations publiques A:-le directeur l'équipe-école A:-le directeur et -les enseignants R:-les conseillers à l'Opération Renouveau A:-l'enseignant	

Opérationnalisation

RECOMMANDATIONS	. STRATEGIE D'IMPLANTATION: MOYENS OU ACTIONS	AGENTS (A) RESSOURCES (R)	PERFECTIONNEMENT REQUIS
(suite) 81. les faire participer à l'organisation pédagogique du milieu-école.	- utilisation des parents comme personnes-ressources (dans projets-parents, des ateliers, des sorties, etc...)	A:-l'équipe-école R:-les conseillers de l'Opération Renouveau .	

PLAN D'IMPLANTATION

PREAMBULE

Le plan d'implantation proposé ici ne peut être que superficiel et partiel; une rédaction plus approfondie et plus complète nécessiterait en effet à la fois la connaissance des objectifs opérationnels visés (données que nous possédons au plan qualitatif mais non quantitatif) et une certaine familiarité avec les normes administratives, budgétaires, les conventions collectives, prévisions démographiques pour la période visée, etc... (données dont nous ignorons à peu près tout).

Nous avons cependant jeté plus loin quelques grandes lignes permettant de figurer ce qui pourrait advenir au niveau de l'école. Il faut y ajouter les tâches suivantes à réaliser au niveau central:

- la préparation du matériel didactique (conception, ou adaptation de matériel déjà existant comme S.A.G.E.).
- la préparation de programmes spécifiques de formation en éducation sexuelle, développement et prévention des troubles sensoriels, etc...
- la conception, validation et expérimentation de toute une batterie d'évaluation (diagnostique et critériée) intégrée à ces différents programmes.

D'autre part, soulignons que les différents services centraux et régionaux devront, aux aussi, concourir à l'implantation et au développement du modèle. Les nouveaux "directeurs pédagogiques régionaux" de bassin et leurs conseillers pédagogiques, les professionnels non-enseignants, le Bureau des Media, etc ... devront intégrer leurs objectifs annuels et quinquennaux à ce plan. En ce sens et en particulier, nous recommandons l'affectation d'un C.P. dans chaque bassin à ce projet sous le titre de "conseiller pédagogique à l'individualisation."

Enfin, dans le "plan" ici présenté, la place du perfectionnement n'est qu'esquissée; il est pourtant essentiel. Pour amener concrètement des changements importants qui nous paraissent nécessaires aux plans des outils des pratiques de gestion, des attitudes, des activités éducatives elles-mêmes, il faudra un investissement massif dans les ressources humaines tant au niveau des enseignants que du personnel d'encadrement. Trop de réformes, de "renouveaux pédagogiques" (depuis S.E.M.E.A jusqu'au nouveau programme de français) ont été ou sont supportés par une formation manquant soit de suivi, soit de ressources. Dans d'autres cas, les méthodes pédagogiques employées et la gestion du perfectionnement étaient et sont encore parfois absolument inadéquates et sans effets véritables (voir en particulier les articles d'A. Paré intitulés "Une université ouverte à inventer", et "Individualiser le perfectionnement" déjà cités).

L'implantation du modèle de service est une entreprise importante et de longue haleine (un minimum de cinq années semble nécessaire), qui devra mobiliser à des degrés divers toutes les ressources de la Commission, qu'il s'agisse d'instrumentation , de formation continue ou de style de gestion. Les innovations à apporter gagneraient à être intégrées: la procédure proposée par le M.E.Q. dans le projet éducatif nous semble intéressante dans ce sens. On trouvera en annexe une description de ce processus.

PLAN QUINQUENNAL

- Première année:

objectifs généraux	- formation des agents de changement.	- sensibilisation des enseignants aux changements proposés
responsable	- conseiller pédagogique à l'individualisation	- Aide pédagogique , - professionnel non-enseignant, - directeur de l'école
actions à entreprendre	- se familiariser avec le modèle de fonctionnement proposé - former les agents de changement aux attitudes et aux implications requises (voir annexe IV) - rechercher ensemble les instruments d'analyse qui seront retenus et qu'ils proposeront aux enseignants de leur école	- établir un plan de sensibilisation de leur équipe-école à l'individualisation (vidéo-COMSAT "L'école pour tous") - intervenir auprès des élèves (voir description de tâche des intervenants, annexe IV)

(...)

(suite)

modalités

- sous la supervision et la coordination du ou des responsables régionaux à l'implantation,
- à raison d'une ou deux semaines bloquées en août et d'une journée/semaine en cours d'années,
- sous forme d'un projet-maîtrise organisé et crédité par les universités
- chaque équipe d'agents de changement étudie, planifie, exécute et évalue l'atteinte des objectifs précités.

- Deuxième et troisième années:

Objectif général	- expérimentation du modèle de service par les enseignants sur une base volontaire
responsables	- les personnes ressources (Aides pédagogiques, P.N.E.) et le directeur d'école
actions à entreprendre	- instrumenter les enseignants (formation , matériel...), - animer des activités permettant l'application du modèle - expérimenter, adapter et enrichir les stratégies proposées
modalités	- rencontre hebdomadaire (½ journée/semaine) des responsables de chaque école au niveau de la région, pour la mise en commun des expériences tentées dans leurs milieux respectifs.

(...)

(suite)

modalités	- poursuite du projet-maîtrise amorcé la lère année, encore davantage dans le sens de la recherche-action - perfectionnement des enseignants durant les inter-étapes et sur le temps de travail (heures de disponibilité) - co-animation enseignant / personne-ressource dans la classe dans une perspective d'instrumentation en techniques spécifiques - développement du projet éducatif de l'école

- Quatrième et cinquième années

Objectif général:	- implantation générale et obligatoire du modèle d'individualisation dans toutes les classes du 2ème cycle primaire.

Les responsables, actions à entreprendre et modalités demeurent en gros, identiques aux phases deuxième et troisième années.

ANNEXES

Annexe 1- LE PROJET EDUCATIF

Annexe 2- LE CONSEIL D'ORIENTATION

Annexe 3- LE MANUEL D'INFORMATION

Annexe 4- LE RÔLE DES INTERVENANTS

ANNEXE I

LE PROJET EDUCATIF

- Des définitions
- Sa nécessité
- Sa source
- Sa nature, ses caractéristiques
- Les agents du projet éducatif
- Les étapes de sa réalisation

Depuis 1976, le ministère de l'Education encourage et incite chaque école du Québec à se donner un projet éducatif.

En tentant de définir le projet éducatif, beaucoup se sont demandés s'il s'agissait là d'un nouveau "kit", d'un "gadget" ou d'une procédure vraiment efficace pour améliorer la qualité des services éducatifs offerts par l'école.

DES DEFINITIONS

Plusieurs mouvements et organismes dont le M.E.Q. se sont penchés sur la question et voici les quelques définitions du projet éducatif que nous avons recueillies.

Le projet éducatif c'est:

- ". une démarche dynamique par laquelle une école donnée,
  . grâce à une action concertée des élèves, des parents, de la direction et des enseignants,
  . précise graduellement un plan d'action en vue du développement de l'élève, le réalise progressivement et procède périodiquement à son évaluation" [1]

---

1. M.E.Q., L'Ecole québécoise, 1979, p. 35. # 3.5.2.

- "...l'ensemble des actions privilégiées dans une école donnée en vue d'introduire, par un cheminement constant et significatif, une ou des conceptions de l'activité éducative" [2]

- "...un moyen, une technique susceptible de rendre la gestion des activités éducatives plus rationnelle, plus responsable (décentralisée), plus participative, plus visible mais aussi plus susceptible d'instaurer une gestion axée sur le contrôle, l'évaluation"[3]

et encore:

- "....l'expression, par une organisation donnée, d'un programme d'action évolutif visant à satisfaire, dans la mesure de ses moyens et de ses contraintes, certains besoins éducatifs de sa clientèle jugés prioritaires par les différentes composantes internes et externes"[4]

---

2. PAQUETTE Claude, Vers une pratique de la pédagogie ouverte, N.H.P.

3. MASSE Denis, Le projet éducatif dans une perspective systématique, texte de conférence, mai 1978, p.5.

4. ibidem, p. 6

..."une prise en charge par laquelle une école s'approprie vraiment l'intervention auprès des enfants, plutôt que de compter uniquement sur des normes, des politiques et des programmes venant de l'extérieur." [5]

De ces définitions se dégage l'idée d'une action commune engagée dans le but de donner à l'école, au milieu, une couleur différente, un visage particulier.

L'idée de projet éducatif évoque celle de changement. Elle implique donc une orientation commune des attitudes, des comportements, des actes pédagogiques et administratifs. Elle se veut un "cheminement critique des agents concernés vers une plus grande cohérence pédagogique tant individuelle que collective." [6]

On le dit par ailleurs "éducatif" parce que centré sur le développement de la personne. L'école y est reconnue comme entité organique concrète, capable de prendre en main son organisation et de choisir les moyens correspondant aux ressources dont elle dispose pour poursuivre son action éducative.

---

5. C.E.C.M., Session sur le projet éducatif, essai de synthèse novembre 78, p. 2.

6. PELLETIER Gilles, Le projet éducatif: les leçons d'une recherche-action, Vie pédagogique, #4, oct. 79

SA NECESSITE

Gilles Pelletier, dans "Le projet-éducatif, les leçons d'une recherche-action"[7], explique les raisons qui incitent une équipe-école à vouloir se donner un projet éducatif.

1e la société québécoise est profondément bousculée dans ses croyances, dans ses valeurs ...

2e les données psychologiques des Piaget, Freinet, Rogers, Skinner et autres ont interrogé nos pratiques pédagogiques,

3e les cadres de travail ont été améliorés mais ont été aussi sophistiqués, à un point tel que le goût du risque, le souffle, la créativité n'y trouvent presque plus de place,

4e il existe une profonde scission entre le comment enseigner et comment l'enfant apprend,

5e les parents, les enseignants, les enfants, les directions se parlent peu et évitent même de se rencontrer,

6e la société est en mutation constante et effarante. Pour ne pas être déphasés il va falloir nous doter d'outils d'analyse, développer une sensibilité au changement et acquérir les aptitudes pour devenir agents de changement.

---

7. PELLETIER Gilles, Vie pédagogique, oct 79, 04.

SA SOURCE

A partir de l'observation de ces facteurs, "les enseignants accepteront de changer s'ils constatent ce qu'ils peuvent en tirer," observe Gilles Pelletier, directeur de l'école Saint-Edouard à Beauport; et il ajoute:

> "le projet éducatif sera l'aboutissement du désir de travailler en groupe pour faciliter la mise en commun, l'autocritique et le vouloir faire ensemble qui dépasse la fabrication des stencils".[8]

SA NATURE, SES CARACTERISTIQUES

Afin de faire du projet éducatif une réalité concrète, il importe que les agents d'éducation le vivent quotidiennement à l'intérieur d'une démarche évolutive, autonome, tant individuelle que collective, et cohérente dans son ensemble. Evolutive parce que "les individus et les groupes sont eux-mêmes en mouvement, en évolution"[9]; autonome, parce que mue de l'intérieur et cohérente dans ses besoins à satisfaire, ses objectifs poursuivis, les moyens utilisés et les ressources employées.

---

8. PELLETIER Gilles, Vie pédagogique, oct. 79 #4

9. FORTIN Régent, "Le projet éducatif, cadre et référence", M.E.Q. (document de travail) octobre 1977, p. 5

LES AGENTS DU PROJET EDUCATIF

> "Le projet éducatif est vraiment l'expression d'un milieu donné. Il répond aux besoins et aux aspirations d'une collectivité. Son cheminement procédera de la dynamique propre de chaque milieu selon les influences de ses animateurs, de ses coutumes, de ses aspirations et de sa créativité." [10]

Les agents sont donc toutes les personnes appelées à jouer un rôle d'aide à l'intérieur du projet, i.e. possiblement toute l'équipe-école (direction, enseignants, professionnels) et incluent parents et élèves. Leur rôle et leur niveau de responsabilité seront clairement définis.

D'après l'Ecole québécoise, les rôles de premier plan sont conférés au directeur d'école, aux parents et aux enseignants, et sont envisagés comme suit: le directeur d'école est premier artisan du projet; il en est l'animateur et le promoteur, les parents y trouvent un moyen

---

10.M.E.Q., l'Ecole québécoise, p. 34, #3.4.1.

privilégié d'affirmer leur présence dans le système éducatif; les enseignants "sont au coeur même de l'acte pédagogique ou éducatif". On dit de ceux-ci qu'"ils sont chargés non seulement d'enseigner mais aussi de choisir les situations éducatives et les méthodes pédagogiques les plus appropriées aux objectifs à atteindre; ils sont ceux qui doivent assister les enfants dans leur cheminement." [11]

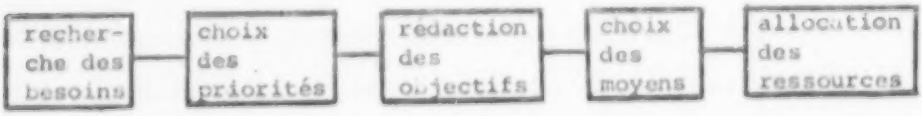
LES ETAPES DE SA REALISATION

L'élaboration d'un projet éducatif consiste à prendre une "série de décisions pratiques portant sur des objectifs et des priorités, sur un choix de moyens et de stratégies".[12]

Bref, elle se résume en trois étapes importantes, soient:

- la planification,
- la réalisation,
- l'évaluation

"La planification consiste à préparer l'action, donc, à prendre des décisions concernant tout autant les objectifs visés que les moyens à prévoir i.e." 13



11. M.E.Q. L'Ecole québecoise, p. 38, # 3.7.3.

12. C.E.C.M., Session sur le projet éducatif, essai de synthèse, novembre 78, p.3.

13. M.E.Q., L'Ecole québécoise, p. 36, # 3.6.2.

"La réalisation, c'est la conduite concrète, progressive et coordonnée des activités qui suppose le respect des processus prévus et la participation constante des élèves, du personnel et des parents dans une même volonté d'atteindre les objectifs fixés. Elle impose des changements d'ordre psychologique, juridique et administratif". [14]

"L'évaluation consiste à juger de la valeur et de la qualité de la collectivité scolaire en vérifiant dans quelle mesure ont été atteints les objectifs et satisfaits les besoins auxquels le projet voulait répondre". [15]
L'évaluation doit être continue et doit réajuster périodiquement les objectifs et la mise en oeuvre des moyens.

CONCLUSION

Le projet éducatif, on le voit, n'a rien d'un instrument magique permettant de régler tous les problèmes de l'école; il se veut avant tout un outil rationnel de gestion de l'innovation au service des participants à son élaboration et à sa réalisation. Il requiert donc un minimum de volonté de changer et d'arriver, dans un milieu donné, à un certain consensus vis-à-vis de l'éducation et des pratiques pédagogiques en cours. C'est à ce titre qu'il nous paraît un outil intéressant pour introduire les propositions avancées dans notre modèle de service.

---

14. M.E.Q., L'Ecole québécoise, p. 37, #3.6.6.

15. Ibidem, p. 37, #3.6.11.

ANNEXE II

LE CONSEIL D'ORIENTATION

- sa formation
- sa composition
- ses fonctions
- son application

Le Conseil d'orientation

Sa formation:

Conformément à la Loi 71, un conseil d'orientation est institué par la commission scolaire dans chaque école à la demande du directeur, d'un enseignant élu à ces fins ou d'une personne désignée par le comité d'école.

Sa composition:

Les membres qui composent le conseil sont:

- le directeur de l'école,
- trois parents nommés par le comité d'école,
- deux enseignants,
- une personne élue par le personnel non-enseignant et faisant partie de ce personnel,
- deux élèves,
- un commissaire ou un parent supplémentaire nommé par la commission scolaire, si elle le désire.

Ses fonctions:

Selon les termes de la Loi 71, les fonctions du conseil d'orientation sont les suivantes:

- déterminer les orientations propres à l'école et en faire rapport;
- participer à l'élaboration du projet éducatif de l'école, en suivre la réalisation, procéder à son évaluation et en faire rapport;
- favoriser l'information, les échanges et la coordination entre tous les agents concernés par l'école.

De plus, le conseil d'orientation est chargé:

- de faire des règlements relatifs à la conduite des élèves de l'école;

- de faire des règlements pour l'utilisation des locaux de l'école;
- de faire des recommandations à la commission scolaire sur l'implantation des nouveaux programmes d'études;
- de faire des recommandations à la demande de la commission scolaire, sur les critères de renvoi des élèves de l'école;
- de faire des règlements pour sa régie interne.

Son application:

- le mandat des membres du conseil est d'une durée d'un an.
- le conseil doit se réunir au moins deux fois par année.

Suivant les recommandations du M.E.Q. dans son Livre orange, le conseil d'orientation doit respecter la compétence de chacun de ses membres dont la multiplicité demande une prise de décisions démocratique dans la poursuite des mêmes objectifs.
Un avantage souligné: celui de "permettre aux divers groupes de dialoguer et d'expliciter leurs vues, afin d'en arriver à des résolutions qui, même lorsqu'elles porteront sur des questions quasi exclusives à chaque groupe, selon son champ propre de responsabilités, mèneront à des mesures plus efficaces, parce que mieux ajustées les unes aux autres. (...) Cette concertation continue qu'il stimulera sera la meilleure garantie de succès du projet éducatif" [1].

---

1. M.E.Q., L'école québécoise, Enoncé de politique et plan d'action, 1979, p. 39.

ANNEXE III

LE MANUEL D'INFORMATION

1. Objectif

2. Contenu originant du niveau: - central
   - régional
   - local

3. Présentation

4. Rédaction et diffusion

1. OBJECTIF

L'objectif de ce manuel est de fournir aux différents intervenants, et en particulier aux enseignants, des informations leur permettant de mieux comprendre le sens de leur action et le cadre dans lequel elle se situe, de mieux connaître les ressources auxquelles ils peuvent avoir recours (références, matériel, consultants) et les procédures à utiliser, tout en laissant à chaque milieu la latitude de répondre comme il l'entend aux besoins de ses membres.

En proposant cet instrument, nous sommes conscients que son élaboration et sa diffusion constitueront une charge additionnelle de travail pour le personnel d'encadrement de la Commission. Cependant, on observe tant de difficultés et de dysfonctionnement à l'intérieur de l'organisation liées à une circulation déficiente de l'information, que le coût nous semble inférieur aux bénéfices à attendre.

D'autre part, nous pensons que sa réalisation peut entraîner des effets secondaires importants:

- elle amènera la clarification d'orientations d'objectifs, de politiques, pas toujours familiers aux artisants mêmes de l'éducation.

- elle contribuera peut-être à rendre ces objectifs plus évaluables.

- elle risque de susciter plus de continuité dans les actions à venir, les buts fondamentaux étant mieux connus: à moyen et long terme, on pourra donc observer moins d'attitudes de changement pour le changement.

Tout ceci devrait permettre une démarche plus cohérente.

2. CONTENU:

On trouvera donc dans ce "Manuel" des informations d'ordre général originant du niveau central de la Commission: les orientations et politiques du M.E.Q., de la C.E.C.M. et du Service de l'Adaptation, la description des différentes ressources disponibles pour l'ensemble de la Commission, les objectifs, rôles et services offerts par les bureaux centraux, etc... .

On y trouvera également des informations d'origine régionale, quant aux orientations propres qu'elle se donne, aux ressources tant pédagogiques que professionnelles ou organisationnelles dont elle dispose; y figurent en particulier un organigramme décrivant les rôles de personnes en place et leurs attributions, les opérations, régulières ou ponctuelles planifiées par la région (ex: signalisation), les comités régionaux auxquels est convié le personnel.

Enfin une dernière section sera locale, i.e. qu'elle sera destinée à colliger des informations spécifiques à chaque école, comme la liste du personnel et son rôle, une description sommaire du projet éducatif de l'école, les différents regroupements des élèves, un recueil des procédures courantes dans la vie de l'institution (cf.page suivante; table des matières d'un manuel existant déjà dans une école secondaire de la C.E.C.M.), l'énoncé des différents comités à l'oeuvre dans l'école, ainsi que la fréquence et les modalités de leurs rencontres, une présentation des différents projets en cours... .

TABLE DES MATIERES

Modification aux choix de cours.....100
Modifications à la fiche individuelle.....101
Modifications aux notes scolaires.....102
Dossiers de l'élève.....103
Films didactiques.....104
Dépenses pour activités.....110
Sortie d'urgence.....120
Magasin central.....140
Distribution et utilisation des clés.....141
Reprographie.....142
Appareils audio-visuels.....143
Utilisation du téléphone.....144
Secrétariat.....145
Atelier.....146
Mobilier et appareils.....147
Visiteurs étrangers à l'école.....160
Communications.....161
Système d'absence des élèves.....170
Circulation et retards.....171
Nouvelles inscriptions.....172
Formule "Avis de départ".....173
Mesures disciplinaires.....174
Absence du personnel enseignant.....220
Responsabilité civile des membres du personnels.....221
Référence d'un élève.....230
Absence du personnel de soutien et d'entretien.....240

TABLE DES MATIERES

Modification aux choix de cours.....100
Modifications à la fiche individuelle.....101
Modifications aux notes scolaires.....102
Dossiers de l'élève.....103
Films didactiques.....104
Dépenses pour activités.....110
Sortie d'urgence.....120
Magasin central.....140
Distribution et utilisation des clés.....141
Reprographie.....142
Appareils audio-visuels.....143
Utilisation du téléphone.....144
Secrétariat.....145
Atelier.....146
Mobilier et appareils.....147
Visiteurs étrangers à l'école.....160
Communications.....161
Système d'absence des élèves.....170
Circulation et retards.....171
Nouvelles inscriptions.....172
Formule "Avis de départ".....173
Mesures disciplinaires.....174
Absence du personnel enseignant.....220
Responsabilité civile des membres du personnels.....221
Référence d'un élève.....230
Absence du personnel de soutien et d'entretien.....240

3. PRESENTATION

Ce manuel est un fascicule format 8½/11, sous reliure mobile; chaque sujet est présenté sous forme de fiche indépendante facilement remplaçable en cas de modification. Un index permet de repérer facilement le renseignement cherché.

4. REDACTION ET DIFFUSION

Les personnes chargées de la rédaction sont:

- au niveau central: les directeursde Service:
  - . Service des Projets Educatifs
  - . Service de l'Adaptation
  - . Service de l'Aide à l'Elève,

la coordination est assurée par le Bureau des Relations Publiques

- au niveau régional:
  - . les sous-directeurs régionaux (assisté de conseillers pédagogiques)
  - . le directeur administratif régional

- au niveau local:
  - . le directeur de l'école (assisté des personnes ressources oeuvrant dans l'école)

La diffusion se déroule comme suit:

. En mai-juin, le bureau des relations publiques recueille auprès des trois services les informations pertinentes et les met en forme pour diffusion vers chacune des écoles de la Commission.

. En juillet-août, lesdirecteurs pédagogiques régionaux fournissent au Conseiller Pédagogique responsable les ininformations pertinentes qu'il met en forme et diffuse vers chacune des écoles de la Région.

.. En août-septembre, le directeur d'école procède à l'élaboration de sa partie, l'ajoute aux parties centrales et régionales déjà reçues et distribue le fascicule à chacun des membresdu personnel.

ANNEXE IV

ROLE DES INTERVENANTS

- l'enseignant
- l'Aide pédagogique
- le professionnel non-enseignant
- le directeur de l'école

ROLE DE L'ENSEIGNANT

- Situation de l'enseignant
- Tâches de l'enseignant
- Formation de l'enseignant

LE ROLE DE L'ENSEIGNANT

1) SITUATION DE L'ENSEIGNANT

Avant de définir plus précisément le rôle attendu de l'enseignant à l'intérieur du nouveau modèle, rappelons quelques oppositions marquées du système actuel et du modèle souhaité.

- Alors que l'apprentissage devrait être considéré comme une action auprès de l'élève dans un processus de recherche et de découvertes individuelles...	... on le conçoit trop souvent comme la résultante de l'action de l'enseignant sur l'élève.
- Alors que l'école devrait offrir une panoplie de techniques favorisant le cheminement personnel, l'avancement, l'accélération et la recherche personnelle...	... l'enseignement est souvent unilatéral, comportant une quantité réduite de techniques et de moyens mis à la disposition de l'élève.
- Alors qu'une gamme d'outils devrait être identifiée et utilisée de façon à garantir une évaluation efficace...	... l'instrumentation, si peu exploitée, ne permet même pas de poser un diagnostic valable à tous les plans et d'assurer une évaluation formative et continue.
- Alors que le milieu de l'éducation réclame le passage de l'enseignement collectif à un enseignement individualisé...	... il existe une forte résistance au changement de par la sécurité retirée à ne pas s'écarter des normes déjà admises .

- Alors que le besoin sans cesse grandissant de perfectionnement, i.e. d'une formation continue sur le terrain se fait sentir...	... peu de possibilités sont offertes aux enseignants de "sortir" du modèle établi.

Plusieurs autres contradictions pourraient s'ajouter à celles-là même évoquées par les gens du milieu pour justifier leur conformisme, et analysées tout au long de notre travail. L'important est de prévoir, pour chacun de ces milieux, un plan d'action qui permettra de transformer les objections rencontrées en objectifs à atteindre.

En ce qui concerne précisément les enseignants, Hilda Taba affirme au sujet de leurs compétences:

> "Nous avons besoin de maîtres qui connaissent bien les processus qu'ils veulent développer; or, ce type de maître n'existe à peu près pas, comme d'ailleurs n'existe pas non plus le maître qui connaît bien sa discipline (qu'arriverait-il si l'on faisait disparaître les manuels scolaires? Les maîtres sauraient-ils encore quoi dire?). Si actuellement on ne développe pas les processus mentaux, c'est parce qu'on considère la pensée comme un phénomène global non différencié, et l'on croit que la logique interne d'une discipline va

automatiquement développer cette même logique chez l'enfant alors qu'il n'en est rien". [1]

2) TACHE DE L'ENSEIGNANT:

Ces deux axes (connaissance des contenus, connaissance des processus) se retrouvent tout au long de notre modèle de service et de développement à travers les rôles suivants:

1. personne-ressource sur le plan de l'information, il possède un bagage de connaissances et de références qu'il rend disponible aux enfants;
2. catalyseur de l'apprentissage des enfants, il stimule la recherche et la mise en forme des informations disponibles dans le milieu éducatif;
3. adulte en relation avec des enfants, il les accompagne dans leur développement affectif, social, intellectuel et moral;
4. animateur de groupe, il renforce la cohésion du groupe, l'aide à s'orienter et en assume le leadership démocratique;
5. responsable de la gestion de son "entreprise", il planifie, organise et évalue son fonctionnement.

---

1 TABA Hilda, Thinking in Elementary School Children, San Francisco, Stage College, 1964.

6. membre de l'équipe-école, il participe à son orientation et à sa gestion.

Les interventions concrétisant ces rôles sont décrites de façon plus détaillée dans la section intitulée "l'acte éducatif". Par ailleurs, le rapport C.E.T.E.E.S., dans l'appendice 3, pages 150 et suivantes, présente un "classement général des tâches" de l'enseignant. Nous les avons regroupées sous les six catégories pré-citées, dans le tableau suivant:

1. personne-ressource sur le plan de l'information:

DECRIPTION	EXIGENCES QUALIFICATIONS	OBJECTIF
Fait des exposés magistraux	Connaissance particulière de la matière et de la méthodologie appropriée Aptitude verbale	Transmettre des connaissances théoriques aux élèves
Fait des expériences ou des démonstrations	Dextérité Connaissance particulière de la matière et de la méthodologie appropriée	Illustrer une connaissance théorique et initier à une connaissance pratique
Prépare des exposés pour ses activités éducatives	connaissance approfondie du programme Connaisssance de la ou des disciplines enseignées Connaissance du processus d'apprentissage et de formation	Faire un exposé magistral
Suit les cours de recyclage organisés dans le milieu ou participe à des stages		Se tenir au courant des nouvelles méthodes, de la discipline enseignée et des types d'organisation pédagogique Se qualifier pour un enseignement particulier
Dactylographie certains documents pédagogiques, les imprime et les assemble	Dextérité Connaissance de certaines techniques de secrétariat	Fournir aux élèves les documents appropriés
Transmet des directives et des renseignements aux élèves	Connaissance du contenu et être capable de le communiquer clairement	Renseigner les élèves

2. catalyseur de l'apprentissage des enfants:

DESCRIPTION	EXIGENCES QUALIFICATIONS	OBJECTIF
Dirige et assiste les élèves lors de travaux d'ateliers, de laboratoire ou autres travaux et exercices pratiques	Habileté à superviser et assister simultanément plusieurs élèves Dextérité Connaissance technique et pratique des sujets enseignés	Initier l'élève à l'expérimentation et à la manipulation Appliquer des connaissances et développer des habiletés
Présente aux élèves les objectifs de comportement et discute avec eux des moyens à prendre pour les atteindre	Connaissance des objectifs et des moyens à prendre Habileté à faire participer les élèves	Faire connaître aux élèves les objectifs de comportement et déterminer avec eux les moyens à prendre
Assiste les élèves lors de la présentation de films, de diapositives, d'émissions de télévision, de radio ou de conférences	Connaissance des thèmes étudiés Connaissance du maniement des appareils appropriés	Transmettre des connaissances Développer un jugement critique, compléter un exposé
Détermine et sélectionne les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs de comportement désirés	Jugement Imagination et créativité Connaissance des moyens disponibles Connaissance des objectifs de comportement Connaissance du programme d'apprentissage et de formation	Préparer les activités d'apprentissage et de formation
Sélectionne, conçoit fabrique ou fait le montage du matériel nécessaire aux différentes activités éducatives	Connaissance du matériel disponible Connaissance du processus d'apprentissage et de formation Connaissance des objectifs de comportement. Jugement, imagination, créativité, dextérité	Préparer et fabriquer du matériel didactique Permettre au professeur ou à l'élève d'utiliser le matériel didactique lors d'un exposé magistral, d'une expérience ou d'une démonstration
Conçoit et rédige des exercices, des fiches de travail et des guides méthodologiques	Imagination, créativité. Connaissance des objectifs de comportement. Connaissance du processus d'apprentissage et de formation. Connaissance du matériel didactique disponible	Faire l'apprentissage individuel
Organise les sorties ainsi que les stages de travaux pratiques	Connaissance de la procédure appropriée	Apprentissage et expérience pratique

1. Adulte en relation avec des enfants:

DESCRIPTION	EXIGENCES QUALIFICATIONS	OBJECTIF
Rencontre individuellement les élèves, les écoute, les conseille, leur apporte réconfort et empathie	Connaissance de l'élève et de ses besoins Connaissance du milieu familial et social de l'élève Ouverture à l'autre	Favoriser la communication
Rencontre les parents Fait le point avec eux sur l'apprentissage et la formation	Connaissance de l'élève Habileté à communiquer	Faciliter l'apprentissage et la formation de l'élève
Fait l'analyse et la synthèse des rapports d'évaluation complétés avec les personnes concernées en vue du classement des élèves	Savoir interpréter des rapports d'évaluation Jugement analytique Connaissance des modes de classement des élèves	Faire le classement des élèves
Aide les élèves à s'habiller et les assiste selon leurs besoins (maternelle élémentaire 1er cycle)	Patience et compréhension des besoins de l'élève	Suppléer à des incapacités passagères ou permanentes
Range le matériel à la suite d'une activité d'apprentissage ou de formation et remet les lieux en ordre		Assurer la propreté des locaux Conserver l'équipement et le matériel
Surveille les élèves (études, récréations, temps de battement)	Autorité et jugement Vigilance et prévoyance	Assurer le bon ordre et la sécurité de l'élève

4. animateur de groupe:

DESCRIPTION	EXIGENCES QUALIFICATIONS	OBJECTIF
Forme et anime des groupes de travail	Connaissance pratique des techniques d'animation Connaissance de la matière Connaissance des différences individuelles des élèves au plan de l'acquisition des connaissances, du comportement affectif et social et de la motivation Aptitude verbale	Susciter une participation active des élèves
Prépare les thèmes de discussion, les débats, les panels, les séminaires	Connaissance élémentaire des techniques d'animation de groupe Connaissance de la matière ou du sujet à l'étude	Former et animer des groupe de travail

5. responsable de la gestion de son "entreprise":

DESCRIPTION	EXIGENCES QUALIFICATIONS	OBJECTIF
Prépare les sorties avec les élèves, les accompagne et fait le retour sur ces sorties	Sens de l'organisation Sens de la responsabilité Prévoyance et vigilance Habileté à faire participer l'élève	Favoriser l'apprentissage et la formation Développer le goût de la recherche personnelle et intégrer l'école dans le milieu
Procède à l'évaluation de l'élève sous tous les aspects de son développement et de sa formation i.e..., . comportement affectif, social, physiques . acquisition des connaissances	Connaissance des techniques de mesure et d'évaluation Capacité d'observation Jugement	Contrôler l'apprentissage et la formation de l'élève
Supervise l'évolution des stages de travaux pratiques des élèves	Connaissance des techniques appropriées Connaissance du type d'entreprise Habileté à communiquer avec les représentants du monde du travail	Contrôler l'apprentissage de l'élève en stage pratique
Fait le retour sur les objectifs, les moyens et les instruments de mesure et apporte les correctifs nécessaires s'il y a lieu	Connaissance des techniques d'évaluation, connaissance des objectifs de comportement Capacité de travail en équipe	Améliorer les méthodes, les moyens et les instruments Planifier le travail à venir
Elabore les critères d'évaluation des différentes activités éducatives	Connaissance de la taxonomie	Définir les échelles et les instruments pour mesurer l'apprentissage et la formation de l'élève
Réquisitionne au magasin de l'école le matériel et les appareils et réserve les locaux nécessaires	Connaissance de la procédure établie	Disposer du matériel, des appareils et des locaux lorsque requis
Fait la mise au point et l'entretien de l'équipement, de l'outillage et des instruments	Connaissances techniques Dextérité	Utiliser efficacement l'équipement
Inventorie, réquisitionne pour fin d'achat et range le matériel	Connaissance de la procédure établie Connaissance du matériel	Avoir le matériel en disponibilité

6. membre de l'équipe-école (direction et enseignants):

DESCRIPTION	EXIGENCES QUALIFICATIONS	OBJECTIF
Participe aux réunions fixées par la direction, aux différents comités de l'école, aux rencontres de niveaux, de cycles, de départements de cellules-communautés, de probation etc.	Habileté à communiquer et à travailler en équipe Connaissance des sujets à l'étude Jugement	Informer, favoriser la participation, la planication, l'évaluation
Détermine et présente par écrit à la direction un programme (plan et projet) et une répartition du programme (objectifs de comportement) pour ses activités éducatives	Connaissance du processus d'apprentissage et de formation Connaissance du programme Connaissance des besoins de la clientèle Capacité de travailler en équipe	Faire connaître aux parents, aux élèves et à la direction les objectifs de comportement Planifier son travail
Suit l'évolution des stagiaires (étudiants-maîtres et celle des probanistes	Connaissance de la procédure établie Formation et expérience professionnelle	Guider et évaluer l'étudiant-maître et le probaniste
Compile les résultats des différents types d'évaluation et remplit tout autre rapport exigé par l'école	Connaissance de la procédure établie	Fournir les données nécessaires à qui de droit
Participe à la préparation des prévisons budgétaires en fonction des exigences pédagogiques	Savoir estimer le coût d'un projet ou des besoins pédagogiques Connaître les besoins des élèves	Préparer le budget
Participe à la répartition de la charge de travail selon la clientèle et le personnel	Connaissance pratique de la charge de travail inhérente à l'accomplissement et à l'exercice des tâches d'enseignement. Connaissance de la convention collective de travail. Connaissance des paramètres et données sur lesquels est basée la répartition de la charge de travail.	Utiliser judicieusement des ressources humaines. Distribution équitable des tâches.

3) LA FORMATION DE L'ENSEIGNANT

On le voit, jouer le rôle d'enseignant est une tâche ardue qui, en plus d'exiger des qualités personnelles (patience, équilibre psychique, sens de la relation humaine, curiosité permanente, aptitude à se remettre en cause, etc...), requiert une solide formation.

La formation initiale de l'enseignant devrait donc faire l'objet d'une réflexion approfondie, de même que sa formation continue. Parmi ceux qui retournent à l'Université après quelques années d'expérience, nombreux sont ceux qui déplorent le peu de rapport qui existe entre la réalité scolaire vécue et la formation qu'ils y reçoivent. La théorie et la pratique, si elles ne parviennent à conjuguer leurs efforts, seront toujours isolées l'une de l'autre en un perfectionnement non-productif.

Heureusement, de plus en plus, on cherche à intégrer aux programmes de formation, des éléments de recherche-action. "Il s'agit là d'une recherche appliquée, d'un type particulier, qui suscite actuellement beaucoup d'intérêt en éducation... elle contribue à faire progresser l'emploi de la méthode scientifique dans l'étude de l'activité éducative".[2]

---

2 U.Q.U.A.M., équipe de recherche, Analyse d'effets produits par l'application du processus de recherche-action dans les écoles

> "La recherche-action entraîne l'amélioration de l'acte éducatif, correspond à la réalité scolaire et s'adapte aux intérêts des praticiens. Elle prétend développer chez les participants des connaissances, habiletés et attitudes utiles à la réalisation de recherche et aussi provoquer l'amélioration de l'activité éducative." [3]

Ainsi, l'université tend à combler le fossé qui la sépare des enseignants.

Comme le dit Pierre TRINQUIER dans "Le métier d'instituteur":

> "L'enseignant devra changer dans le sens d'un moindre recours à l'enseignement verbal au profit d'autres modalités d'acquisition des connaissances: dans celui d'une accentuation du rôle de guide, d'aide, de conseiller, d'informateur toujours disponible; et enfin, par la recherche de relations spontanées, franches et confiantes avec les groupes et chacun de leurs éléments." [4]

Pour faciliter la réalisation de cette formation continue, le COMSAT a élaboré un répertoire intitulé "Ressources en perfectionnement".

---

3. U.Q.U.A.M. o p.cit.

4 TRINQUIER, Pierre, Le métier d'instituteur, Données et Perspectives", Casterman 1979, Paris

ROLE DE L'AIDE PEDAGOGIQUE

1. AFFECTATION:
   - charge de travail
   - choix de la personne-ressource
   - attribution des Aides pédagogiques
   - compétences professionnelles et qualités personnelles requises.

2. BUT DE LA RESSOURCE

3. DESCRIPTION DE SA TACHE: AGENT DE CHANGEMENT
   - au niveau de l'équipe
   - avec l'enseignant
   - auprès de l'élève
   - au niveau de l'information

4. TACHE D'IMPLANTATION

ROLE DE L'AIDE PEDAGOGIQUE

1) AFFECTATION:

L'Aide pédagogique occupe un poste à temps plein et est affecté à une seule école primaire. Il oeuvre au 2ième cycle, dépend directement du directeur de l'école et relève du Service de l'Adaptation.

Charge de travail:

S'il est enseignant, sa charge de travail est identique à celles des autres enseignants.

Choix de la personne-ressource:

L'Aide pédagogique est un enseignant; toutefois, d'après les besoins identifiés par le milieu, il pourrait éventuellement être un professionnel non-enseignant.

Attribution des aides pédagogiques:

En relation avec l'actuelle convention collective, le calcul des ratio permet d'attribuer la ressource à l'école pour l'implantation du modèle de service.

L'identification de 12 élèves en difficulté justifie l'attribution d'un enseignant supplémentaire. Au lieu de regrouper ces élèves dans une classe fermée, ceux-ci demeurent en classe régulière. Cela permet à l'enseignant supplémentaire de travailler en collaboration avec les autres enseignants dans les classes régulières et de remplir ainsi le rôle d'"Aide pédagogique".

Ex: dans une école primaire où le 2ième cycle comprend six classes de vingt-cinq élèves, soit 150 élèves, l'identification de douze élèves supplémentaires en difficulté porte le nombre d'élèves à 27/classe et permet l'attribution d'une Aide pédagogique auprès des six enseignants. Ce type d'organisation existe déjà dans les classes de soutien intégrées.

Compétences professionnelles et qualités personnelles requises:

- il a l'expérience du travail avec des groupes d'enfants,
- il est capable d'établir une relation positive avec les élèves (accueil, compréhension, support, relation d'aide),
- il est capable de travailler en équipe (participation, leadership, ouverture d'esprit, désir de se développer professionnellement),
- il fait preuve de maturité personnelle (authenticité, stabilité émotionnelle, capacité de se remettre en question, objectivité, souplesse d'adaptation, i.e. capacité d'affronter les situations-problèmes et de négocier des solutions rationnelles).

2) BUT DE LA RESSOURCE:

Le rôle de l'Aide pédagogique est directement relié à l'implantation des nouveaux modèles de service, au second cycle du primaire. Elle permet d'amorcer et d'entretenir une démarche de changement dans le sens proposé.

Son rôle est de:

- équiper le milieu en ressources (personnes, services et matériel) susceptibles de favoriser le changement désiré,
- amener le personnel à développer graduellement des attitudes d'acceptation envers l'élève et de remise en question de ses pratiques éducatives,
- supporter l'enseignant dans la planification et l'organisation d'un enseignement individualisé,
- offrir à tous les élèves de la classe, à l'intérieur du cadre régulier et en collaboration constante avec l'enseignant, des réponses appropriées et proportionnelles à leurs besoins et plus particulièrement aux élèves en difficulté.

3) DESCRIPTION DE SA TACHE (FONCTION):

Le rôle premier de l'Aide pédagogique est celui d'AGENT DE CHANGEMENT, rôle autour duquel gravitent des fonctions d'animation et de transmission de l'information.

AGENT DE CHANGEMENT:

L'Aide pédagogique agit comme catalyseur et support dans l'implantation des nouveaux modèles de service, i.e. qu'il devra sensibiliser l'équipe (direction et personnel) aux besoins de changement et l'orienter dans ce sens.

Au niveau de l'équipe:

- il anime des groupes de discussion et de travail sur des thèmes et des questions de fond tels que: non-marginalisation des élèves en difficulté, enseignement individualisé, approche fermée, approche ouverte, évaluation , ... ;
- il est support dans la mesure où il entreprend, avec l'équipe, une démarche de prise en charge de ses objectifs, de ses orientations et de ses désirs de changement, et l'aide à rendre effectives les réalisations souhaitées par un perfectionnement organisé, intégré à l'action et par l'élaboration de projets,
- il assiste la direction dans son rôle de leader pédagogique en conformité avec les nouvelles orientations,
- il collabore avec l'équipe-école à l'évaluation de son fonctionnement à l'intérieur du modèle proposé.

Avec l'enseignant et dans le cadre d'un enseignement individualisé,

- il participe à l'évaluation diagnostique des élèves, à l'élaboration de curriculum (programmations individualisées), à l'établissement de stratégies d'intervention et à la recherche de moyens d'action (choix des manuels, du matériel , ...),
- il participe dans la classe, avec l'enseignant et les élèves à l'élaboration et à la gestion des activités ouvertes,
- il collabore à l'identification et à la création d'instruments servant à l'évaluation,
- il supporte l'enseignant dans l'identification de ses besoins réels et dans la recherche de solutions,
- il le rencontre régulièrement (rencontres bi-mensuelles) dans le but de l'aider à faire le point sur son fonctionnement, de discuter du cheminement des élèves et de se réajuster quant à ses attitudes et à ses techniques,

- il participe à l'étude de cas préalable à l'orientation des élèves et aux discussions de cas ultérieures et ce, à l'intérieur de l'équipe multidisciplinaire; il favorise ainsi les échanges et la relation professeur-élève(s),

- il assiste l'enseignant dans son rôle de support à l'élève en référant des élèves, s'il y a lieu, à des spécialistes ressources (internes ou externes), en assurant leur suivi et en voyant à la mise à jour régulière de leur dossier,

- il suggère des stratégies spéciales d'intervention (programme de renforcement, activités favorisant la relation d'aide et de solution de problèmes (Prodas, Poème ...), rencontres individuelles avec l'élève) pour les élèves référés.

Auprès de l'élève, il assume une fonction de complémentarité de la tâche de l'enseignant.

- il discute avec l'élève, l'observe, l'aide à prendre conscience de ses besoins et à les exprimer.

- il l'informe, s'il y a lieu, des mesures qui le concernent,
- il peut même à l'occasion lui apporter une aide individuelle dans le cadre de rencontres occasionnelles ou régulières (évaluation de son cheminement).

Au niveau de l'information:

L'Aide pédagogique joue un rôle d'intermédiaire entre les Services centraux, la région et l'école.

- Il est responsable de la mise en place d'un mécanisme d'information et de la réalisation du manuel d'information; ce manuel sert à recueillir toutes les informations pertinentes au bon fonctionnement de l'école. Par exemple, il renfermera les règlements et procédures de fonctionnement retenus par l'équipe-école ainsi que certaines informations provenant de l'extérieur telles que: identification des personnes-ressources et de leurs fonctions respectives, des services extérieurs à l'école susceptibles d'être utilisés par le personnel, des politique et objectifs adoptés par le Service de l'Adaptation, des ressources existantes et des procédures pour les utiliser.

- L'Aide pédagogique sur ce plan, se voit également confier la tâche d'informer l'équipe de certaines procédures particulières d'organisation, dans le le projet éducatif en particulier (qui servira à faire préciser par l'école les orientations qu'elle se donne) et dans le dossier de l'élève (qui devient un outil indispensable pour assurer le suivi de l'élève). Il joue un rôle de personne-ressource dans les technologies éducatives. Pour l'aider dans ses fonctions, il participera régulièrement (bi-mensuellement) à des rencontres regroupant les Aides pédagogiques régionaux.

- Auprès des parents, il collaborera avec l'enseignant à les informer des difficultés de leur enfant, des objectifs poursuivis en classe, des projets rédigés en ce sens, de la place qui leur est réservée à l'intérieur de ceux-ci, des méthodes utilisées... Il consultera les parents sur les alternatives offertes par l'enseignant dans sa classe et les amènera à se prononcer sur celles-ci.

4) TACHE D'IMPLANTATION

Tout en agissant à long terme comme agent de changement, dans un plan d'individualisation progressive, l'Aide pédagogique a également à intervenir à court terme auprès d'élèves en difficulté. La première année, il oeuvre dans un milieu non encore préparé (structuration de la classe en fonction des nouvelles approches proposées, formation des enseignants aux attitudes requises, instrumentation, perfectionnement ...). Le plan qui suit a donc pour but de guider sa démarche afin de pouvoir, au cours des deux premières années, concilier son action à la fois auprès de l'enseignant et auprès de l'élève.

Sa première année sera principalement consacrée à la préparation du milieu, et secondairement à sa propre formation.

Auprès des élèves, il aura une action prépondérante en début (diagnostic) et en fin d'année (évaluation et orientation).

Auprès des enseignants, il verra à les sensibiliser, à les instrumenter et à organiser leur perfectionnement, surtout en cours d'année.

Les années suivantes, l'Aide pédagogique joue davantage un rôle de ressource, d'animation et de support auprès des enseignants désireux d'expérimenter le modèle de service proposé à travers des projets spécifiques dans leur classe.

EN DEBUT D'ANNEE (SEPT-OCTOBRE)

Avec les enseignants :

- analyse des besoins des élèves à partir des instruments retenus par l'équipe des Aides pédagogiques et des professionnels.
- participation aux rencontres portant sur les objectifs, les orientations de l'école (projet éducatif) et information des priorités à accorder à l'intérieur du plan quinquennal.
- élaboration du calendrier de perfectionnement et des modalités de réalisation souhaitées; organisation du perfectionnement.

Avec la direction:

- planification des journées pédagogiques et organisation de celles-ci dans le sens du perfectionnement souhaité par l'équipe.

D'OCTOBRE A JUIN:

- voir description de son rôle.

DE MARS A JUIN:

- participation à l'évaluation des élèves (comité de promotion, mise à jour des dossiers...),
- participation à l'évaluation du fonctionnement interne des services.

ROLE DU DIRECTEUR D'ECOLE

1- Leader au plan des personnes

-vis-à-vis du climat

-auprès de l'équipe-école

-auprès des élèves

-auprès des parents

-auprès des autres ressources

2- Leader au plan de la tâche

-tâches administratives

-tâches professionnelles

Rôle du directeur d'école*

Le directeur d'école est un leader à la fois au plan des personnes oeuvrant dans l'école (équipe pédagogique, élèves, parents et autres ressources), comme au plan de la tâche, celle-ci revêtant un double aspect administratif et professionnel.

---

* Le rôle du directeur d'école, tel que décrit ici, a été élaboré à partir de quatre sources:
  - le règlement 1980-01 "concernant la délégation aux directeurs d'école de la C.E.C.M. de certains droits, pouvoirs et obligations du conseil des commissaires",
  - la Loi 71 précisant les droits, pouvoirs et fonctions des directeurs d'école avec comme objectif principal de créer, au niveau des écoles, des obligations légales assurant la mise en place des mesures prévues dans le Livre orange,
  - les recommandations apparaissant au présent ouvrage et apportant certaines précisions sur le rôle souhaité,
  - les recommandations du rapport de la Commission de l'Enseignement Elémentaire intitulé: "Le Principal, facteurs de succès dans l'accomplisement de sa tâche à l'élémentaire" (1972).

1- Leader au plan des personnes.

a) Il est responsable de l'ambiance régnant dans l'école et doit donc veiller à:

- établir un climat d'échange, de collaboration et de confiance,
- favoriser la communication et les contacts valorisants entre tous,
- faciliter l'expression ouverte des satisfactions et des mécontentements,
- respecter la personnalité de chacun.

b) Auprès de l'équipe-école:

Il favorise la constitution d'une équipe créatrice en:

- facilitant l'entrée dans l'école d'une information riche et diversifiée (abonnements, consultants extérieurs, stagiaires, visiteurs ...)
- suscitant la réflexion, la remise en question, le sens critique; en encourageant la recherche.

Et il rend cette équipe fonctionnelle en:

- donnant à l'équipe des structures ouvertes à partir d'objectifs qu'elle s'est fixés,
- favorisant la prise en charge de l'équipe par elle-même, l'élaboration de projets, la participation à des activités extérieures (colloques, congrès); supportant les exécutants, encourageant les initiatives personnelles,

- assurant l'avancement de l'équipe-école, i.e. définissant en collégialité le rôle de chacun des membres de l'équipe ainsi que ceux des professionnels non-enseignants qui auront à oeuvrer dans le milieu,
- aidant à identifier et utiliser les compétences particulières des membres de l'équipe-école, en reconnaissant ses forces et ses limites,
- impliquant l'équipe dans la planification, l'organisation et l'évaluation des différentes activités éducatives (évaluation, perfectionnement, choix des ressources et des démarches ...).

c) Auprès des enfants.

Outre son rôle auprès des éducateurs, le directeur s'implique personnellement auprès des enfants en s'attribuant des tâches qui lui permettent de demeurer en contact avec eux, d'établir une communication facile et fréquente, par exemple en s'impliquant dans des activités-support à certains élèves en difficulté, ou bien encore en participant à une activité ou en l'animant.

D'autre part, il participe à l'évaluation et au follow-up du travail des élèves, et n'intervient donc pas que pour des raisons disciplinaires.

d) Auprès des parents:

- il facilite leur entrée dans l'école,
- il favorise la transmission de l'information (bulletins d'information, rencontres ...) en particulier en ce qui a trait aux services éducatifs offerts par l'école et aux progrès de leurs enfants (Loi 71),
- il travaille à les impliquer dans la vie de l'école en multipliant les possibilités de participation telles que: animation d'ateliers, participation à des conférences, à des séances d'évaluation, à des sorties éducatives, organisation de projets, prise en charge de la bibliothèque, O.R. projets-parents,
- il fait de l'école un centre d'activités communautaires dans le sens de l'éducation populaire en collaborant avec des organismes extérieurs comme le C.L.S.C., l'Education aux adultes, les universités, la commission scolaire, ...etc.

2- Leader au plan de la tâche.

a) Tâches administratives

En matière de gestion administrative, nous ne nous attarderons pas à décrire les tâches du directeur concernant la supervision, la réglementation et la régie interne de l'école (maquette-horaire, contrôle des absences, admission et suspension d'élèves, discipline,

encadrement, décisions touchant l'organisation des locaux, de sessions d'activités ou d'examens, administration du budget). Ces fonctions demeurent sensiblement semblables à ce qu'elles étaient, et le règlement 1980-01 qui en fait état ne laisse pas apparaître de modifications substantielles à ce chapitre pour juillet 1980. Notons cependant que désormais "une commission scolaire pourrait confier des responsabilités qui sont siennes à un directeur d'école, jusqu'à lui donner le pouvoir de signer des contrats avec des organismes pour l'entretien de l'école, par exemple. Elle pourrait même lui transmettre le pouvoir de participer à des comités de sélection du personnel enseignant."

Soulignons enfin qu'en ce qui concerne certaines tâches administratives plus techniques (comptabilité, inventaire, secrétariat ...), donc plus éloignées de la pédagogie, celles-ci pourraient avantageusement être étudiées en équipe et réparties entre les membres, ou encore confiées aux secrétaire, technicien, bibliothécaire, magasinier, etc ... .

b) Tâches professionnelles

En sa qualité de leader pédagogique de l'école, le directeur devra:

- "s'assurer que l'école se donne une orientation propre ou un projet éducatif,
- mettre en oeuvre des mesures conformes à ces orientations,
- favoriser l'établissement d'un conseil d'orientation."

A cet effet, la Loi 71 stipule que le directeur doit "présider un conseil d'orientation de l'école qui regroupe l'ensemble des agents d'éducation dans le but de fixer les orientations de l'école, définir un projet éducatif et l'évaluer."

Cela se traduit dans une démarche que l'on pourrait nommer ainsi: analyse de situation, planification, exécution et évaluation d'interventions éducatives. Dans la gestion de ce processus, le directeur doit:

- transmettre à son milieu la politique du ministère, de la Commission et de ses différents Services,
- susciter le sens critique face aux interventions éducatives actuelles et leur réévaluation continuelle,
- promouvoir en équipe mutidisciplinaire l'étude et l'évaluation des situations conflictuelles ou relatives aux besoins spécifiques des élèves et du milieu (études de cas, comité d'école),

- aider à identifier et à résoudre les véritables problèmes (en demandant l'aide de consultants extérieurs, s'il y a lieu) et faire de cet objectif la raison d'être du projet éducatif,
- amener l'équipe à se fixer des objectifs communs et à établir des priorités,
- impliquer les partenaires dans le "planning" des différentes démarches (activités éducatives, perfectionnement, choix de ressources, visites ...),
- encourager l'exploitation des ressources du milieu et propager les différentes expérimentations pédagogiques de l'école,
- veiller à la répartition des tâches,
- faire préciser les étapes de réalisation, les échéances,
- fournir les ressources matérielles ou humaines nécessaires,
- favoriser la prise de risques tout en assurant le support indispensable,
- provoquer systématiquement le feed-back des différents partenaires (élèves, parents, enseignants, visiteurs, ressources extérieures) en utilisant différentes techniques de communication (questionnaire, sondage, vidéo, discussion de groupe, magnétoscope ...),
- assurer l'évaluation périodique des projets, de la démarche et du fonctionnement du groupe.

A la question qui se pose sur le rôle d'abord administratif ou d'abord pédagogique du directeur d'école, nous retenons l'hypothèse suivante: l'important est qu'une solide formation axée sur la gestion, la supervision et l'animation lui permette d'assumer pleinement son rôle de "directeur" d'une maison "pédagogique".

Si, par ailleurs, il est impérieux que tout le monde participe à l'innovation pédagogique, il est indispensable que le directeur d'école y joue un rôle de premier plan. L'énumération de ses tâches permet de constater la multiplicité de ses fonctions. C'est pourquoi le choix du directeur d'école doit s'opérer en fonction de sa capacité à jouer ce rôle dans le sens proposé.

ROLE DU PROFESSIONNEL NON-ENSEIGNANT

- Instrumentation
- Consultation
- Animation

Rôle du professionnel non-enseignant

Le professionnel (psychologue, psycho-éducateur, conseiller d'orientation, travailleur social...) travaille dans une optique pluri-disciplinaire comme personne-ressource en relations humaines. Il est affecté à temps plein dans l'école primaire où il joue un rôle important dans l'implantation du modèle de service proposé au deuxième cycle. Au premier cycle, il joue un rôle secondaire lié à des activités de prévention.

Son mandat au niveau de l'école se négocie avec l'équipe pédagogique et débouche sur un contrat de service précisant ses objectifs de travail, les clientèles-cibles, les programmes où il intervient et les procédures d'évaluation qu'il entend utiliser.

Sa responsabilité est essentiellement d'instrumenter le personnel de l'école durant les cinq années d'implantation, en collaboration avec l'Aide pédagogique. Parallèlement, il assume des fonctions de consultation personnelle (auprès des élèves, des enseignants, de la direction ou des parents) et des rôles d'animation auprès de l'équipe-école ou des groupes d'élèves.

Ces rôles se traduisent par les tâches suivantes:

Instrumentation:

Le professionnel:

- participe à la formation et à l'instrumentation des enseignants dans les domaines de sa compétence tels que: l'étude des besoins du milieu et des élèves, l'évaluation continue, la mise en place d'une approche personnalisée et/ou individualisée en classe, la pédagogie de croissance personnelle, la relation d'aide, la dynamique et l'animation de groupe, etc.,

- sensibilise et informe les éducateurs sur les différentes dimensions du développement des pré-adolescents (sociale, affective, cognitive, etc.), sur les difficultés d'adaptation qu'ils peuvent recontrer, et sur des thèmes spécifiques comme la mixité, l'éducation sexuelle ... .

Consultation

Le professionnel:

- participe à l'évaluation des besoins de la clientèle et du milieu et à son orientation en utilisant les techniques et les instruments de mesure propres à sa discipline (consultation de dossiers, tests, observations, entrevues avec parents, professeurs, organismes et autres professionnels, etc.)

- accueille les satisfactions et les difficultés exprimées par les enseignants, la direction, les parents et les stimule dans leur recherche de solutions.

- identifie et inventorie les ressources spécialisées auxquelles référer les élèves et les parents qui en ont besoin. Il assure le contact avec ces organismes.

- facilite la circulation de l'information entre les différents personnels impliqués par des études de cas, des réunions, des rencontres individuelles, la mise à jour du dossier de l'élève, etc.

Animation

Le professionnel:

- participe à l'élaboration du projet éducatif de l'école selon ses compétences,

- aide le milieu à analyser ses orientations et les valeurs qu'il véhicule effectivement dans ses pratiques concrètes, pour les mettre en question et les réorienter,

- amène le milieu à se fixer des objectifs et participe à l'élaboration des interventions psychothérapeutiques et/ou orthopédagogiques appropriées,

Animation (suite)

- développe et applique ses propres programmes d'interventions directement dans la classe auprès des élèves, individuellement ou collectivement (exemple: counselling individuel ou de groupe, programmes pré-structurés comme A.D.V.P., PRODAS, POEME, etc...),

- travaille conjointement avec les enseignants à la préparation et à la gestion d'activités éducatives dans la classe (académiques et non-académiques),

- évalue avec le groupe d'élèves et les enseignants les actions entreprises, les apprentissages réalisés, les difficultés rencontrées (sondages, enquêtes, observations, réunions d'évaluation, utilisation de vidéo, etc.),

- facilite l'implication collective et/ou individuelle des parents dans l'école ou dans la classe, et les informe.